

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

**L'analyse des processus de négociation
de l'aménagement-réduction du temps de travail**

**Contribution à un modèle de gestion du conflit
et de la négociation en Ressources Humaines**

Thèse présentée en vue de l'obtention
du doctorat de l'université
en Sciences de Gestion par :

Yannick SCHWAMBERGER

Le 2 février 1999



Jury

Directeur de recherche :

Mr Pierre LOUART
Professeur, Université de Toulouse I.

Rapporteurs :

Mr Jacques IGALENS
Professeur, Université de Toulouse I.

Mr François PICHAULT
Professeur, Université de Liège.

Suffragants :

Mr Alain DESREUMAUX
Professeur, Université des Sciences
et Technologies de Lille I.

Mr Nicolas VANEECLOO
Professeur, Université des Sciences
et Technologies de Lille I.



REMERCIEMENTS

J'exprime ma gratitude à Pierre Louart pour les orientations et conseils qu'il m'a prodigués tout au long de l'élaboration de ce travail de thèse.

Je remercie également le Conseil Régional Nord-Pas de Calais, et plus particulièrement le Groupe Régional sur l'Aménagement du Temps de Travail, qui a permis la réalisation du travail empirique.

C'est dans ce cadre que j'exprime ma reconnaissance à Mr le Professeur Nicolas Vaneecloo qui, par ses conseils, m'a encouragé dans la réalisation de cette recherche.

Je remercie Messieurs les membres du Jury de l'attention qu'ils porteront à ce travail.

Enfin, je suis très sensible au soutien apporté par les personnes qui m'ont entouré dans cette fin de thèse, notamment Frédéric Sauvage, Anne Dietrich, Didier Cazal (équipe du Graphe) ; mais aussi Catherine Dumont et Olivier de la Villarmois (au sein du Clarée) ainsi que Laure, Sandrine et Dominique.

A Rachel et Théo, pour leur patience et leur soutien.

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

**L'analyse des processus de négociation
de l'aménagement-réduction du temps de travail**

**Contribution à un modèle de gestion du conflit
et de la négociation en Ressources Humaines**

Thèse présentée en vue de l'obtention
du doctorat de l'université
en Sciences de Gestion par :

Yannick SCHWAMBERGER

Le 2 février 1999



Jury

Directeur de recherche :

Mr Pierre LOUART
Professeur, Université de Toulouse I.

Rapporteurs :

Mr Jacques IGALENS
Professeur, Université de Toulouse I.

Mr François PICHAULT
Professeur, Université de Liège.

Suffragants :

Mr Alain DESREUMAUX
Professeur, Université des Sciences
et Technologies de Lille I.

Mr Nicolas VANEECLOO
Professeur, Université des Sciences
et Technologies de Lille I.



D 030 175190 1

Introduction générale	5
§1. L'évolution des enjeux de la réduction du temps de travail.....	6
§2. Le problème de la négociation du temps de travail.....	8
§3. L'objet et les enjeux de recherche.....	10
§4. Entre tension et gestion : le champ de recherche.....	12
§5. Les choix de recherche.....	14
§6. Organisation de la thèse.....	16

Première partie. Le cadre d'analyse des processus de négociation du temps de travail.	18
--	----

Chapitre 1. De la réduction à la négociation du temps de travail : la multiplicité des enjeux.	19
---	----

Section 1. Pourquoi réduire la durée du temps de travail ?.....	22
§1. Les évolutions de la durée du travail.....	22
§2. Les normes de l'emploi et du temps de travail en mutation.	27
§3. La relation entre diminution du temps de travail et création d'emplois.	33
Section 2. Réduire et réorganiser le temps de travail dans l'entreprise.....	39
§1. Les mécanismes en jeu dans une réduction-réorganisation du temps de travail.	39
§2. Les mécanismes micro-économiques de la loi sur les 35 heures. .	43
§3. Les effets de la loi sur les 35 heures.....	50
Section 3. La négociation sur l'aménagement-réduction du temps de travail.	54
§1. Le cadre juridique de la négociation sur les 35 heures.....	55
§2. Situation et dynamique de l'action syndicale.	62
§3. Les positionnements des syndicats dans la négociation du temps de travail.....	66
Conclusion.....	70

Chapitre 2. Du conflit à la négociation sociale.	72
---	----

Section 1. Du conflit dans l'organisation : entre tensions et gestion.	74
§1. Une réalité organisationnelle diffuse.	75
§2. Une réalité multiforme et multidimensionnelle.	80
§3. Une réalité organisationnelle caractérisée par des jeux et des identités d'acteurs.	84

Section 2. La négociation comme objet de recherche.	90
§1. Les limites de la négociation.....	91
§2. Eléments de définition de la négociation.....	93
§3. L'étendue des approches théoriques de la négociation.	96
§4. Les orientations de la recherche sur la négociation.	101
§5. L'analyse systémique du processus de négociation : définition des concepts-clés.	107
Section 3. La négociation sociale.	123
§1. La négociation sociale et la concurrence des régulations dans l'entreprise.....	124
§2. Les caractéristiques de la négociation sociale	126
§3. Négociation sociale et théorie des jeux.	134
§4. Les jeux fixes dans la négociation sociale.	136
§5. Les jeux glissants dans la négociation sociale.	141
Conclusion : de l'application du modèle d'analyse stratégique des conflits.....	148
Chapitre 3. Problématique et protocole de la recherche	152
Section 1. La problématique de la négociation du temps de travail.	153
§1. Le projet de recherche : questionnement et enjeux.	153
§2. Cadre de la problématique de la négociation du temps de travail.	155
§3. L'évolution de la problématique.	159
Section 2. L'ancrage épistémologique de la recherche.	165
§1. Les épistémologies en sciences sociales et sciences de gestion. .	165
§2. L'ancrage épistémologique des différentes orientations de la recherche sur la négociation.	171
§3. Posture et positionnement de notre recherche.	177
Section 3. Démarche et dispositifs méthodologiques.....	180
§1. La démarche méthodologique.....	180
§2. Première phase : l'exploration des problématiques d'ARTT.	182
§3. Deuxième phase : l'analyse des processus de négociation.....	188
Conclusion.....	197

2ème partie. Vers un modèle de négociation du temps de travail	199
---	------------

Chapitre 4. Pratiques d'ARTT, problématiques d'entreprises et positionnements d'acteurs.	200
--	------------

Section 1. Description des pratiques et objectifs d'ARTT	203
§1. L'aménagement du temps de travail dans les entreprises de services.....	204
§2. L'aménagement du temps de travail dans les entreprises industrielles.....	214
Section 2. Description des problématiques, suivant la nature et l'importance de l'enjeu.....	228
§1. Les situations où le temps de travail est un enjeu mineur ou maîtrisé.	229
§2. Les situations où le temps de travail est un enjeu important.	239
Section 3. Potentiels et problématisation autour de la question de l'ARTT.....	248
§1. Typologie des situations d'entreprises.....	249
§2. Les potentiels d'ARTT.	254
§3. Typologie des configurations de problématiques d'aménagement du temps de travail.....	259
§4. Représentations et problématiques d'acteurs.	266
Conclusion	273

Chapitre 5. Présentation des cas de négociation.....	275
---	------------

Section 1. Les situations d'échec ou de blocage de la négociation.	278
§1. L'entreprise "Auto-élec".....	278
§2. L'entreprise "O-service".....	282
§3. L'entreprise "Plastic Nord".....	285
§4. L'entreprise "Auto-équipement".	289
Section 2. Les accords négociés "non-satisfaisants".	293
§1. L'entreprise "Médico-center"	294
§2. L'entreprise "Monnet SA".....	297
§3. L'entreprise "Métal Industrie".	300
§4. L'entreprise "Coton-production"	303
§5. L'entreprise "International-Chimie".	307
Section 3. Les accords négociés satisfaisants.	312
§1. L'entreprise "Protex "	313
§2. L'entreprise "Urbamobil".	316

§3. L'entreprise "B.R.O. Colis" .	318
§4. L'entreprise "Choc'Eclair"	321
§5. L'entreprise "Typhon"	324
Conclusion.	328
Chapitre 6. Pour la construction de compromis satisfaisants : la négociation en réseau	329
Section 1. Problématiques d'entreprises, positionnements et jeux d'acteurs.....	331
§1. Les cas de négociation bloquée ou échouée.	331
§2. Les situations de négociation ayant abouti à des accords non-satisfaisants.	337
§3. Les situations de négociation ayant abouti à des accords satisfaisants.	343
Section 2. Régularités au sein des processus de négociation du temps de travail.	350
§1. Les caractéristiques des jeux dans la négociation du temps de travail : entre jeux fixes et jeux glissants.	351
§ 2. Les variables prédisposantes des processus de négociation de l'ARTT.	354
§3. Les variables constituantes de la réalisation d'un accord satisfaisant.	363
Section 3. Négociation et réseau : vers un modèle d'analyse et d'action..	373
§1. Les processus de négociation en tant que réseaux d'acteurs.	374
§2. Les caractéristiques des procédures de négociation mises en oeuvre pour obtenir un compromis viable.....	382
Conclusion.	388
Conclusion Générale	391
§1. Intérêts théoriques et portée pratique des résultats de recherche.....	392
§2. Les limites de la recherche.	397
§3. Perspectives de recherche autour du modèle de négociation-réseau.	401
Bibliographie	407

Introduction générale	5
§1. L'évolution des enjeux de la réduction du temps de travail.....	6
§2. Le problème de la négociation du temps de travail.....	8
§3. L'objet et les enjeux de recherche.....	10
§4. Entre tension et gestion : le champ de recherche.....	12
§5. Les choix de recherche.....	14
§6. Organisation de la thèse.....	16

Première partie. Le cadre d'analyse des processus de négociation du temps de travail.	18
--	----

Chapitre 1. De la réduction à la négociation du temps de travail : la multiplicité des enjeux.	19
---	----

Section 1. Pourquoi réduire la durée du temps de travail ?	22
§1. Les évolutions de la durée du travail.....	22
§2. Les normes de l'emploi et du temps de travail en mutation.	27
§3. La relation entre diminution du temps de travail et création d'emplois.	33
Section 2. Réduire et réorganiser le temps de travail dans l'entreprise.....	39
§1. Les mécanismes en jeu dans une réduction-réorganisation du temps de travail.	39
§2. Les mécanismes micro-économiques de la loi sur les 35 heures..	43
§3. Les effets de la loi sur les 35 heures.....	50
Section 3. La négociation sur l'aménagement-réduction du temps de travail.	54
§1. Le cadre juridique de la négociation sur les 35 heures.....	55
§2. Situation et dynamique de l'action syndicale.	62
§3. Les positionnements des syndicats dans la négociation du temps de travail.	66
Conclusion.....	70

Chapitre 2. Du conflit à la négociation sociale.	72
Section 1. Du conflit dans l'organisation : entre tensions et gestion.	74
§1. Une réalité organisationnelle diffuse.	75
§2. Une réalité multiforme et multidimensionnelle.	80
§3. Une réalité organisationnelle caractérisée par des jeux et des identités d'acteurs.	84
Section 2. La négociation comme objet de recherche.	91
§1. Les limites de la négociation.	92
§2. Eléments de définition de la négociation.	94
§3. L'étendue des approches théoriques de la négociation.	97
§4. Les orientations de la recherche sur la négociation.	102
§5. L'analyse systémique du processus de négociation : définition des concepts-clés.	108
Section 3. La négociation sociale.	124
§1. La négociation sociale et la concurrence des régulations dans l'entreprise.	125
§2. Les caractéristiques de la négociation sociale.	127
§3. Négociation sociale et théorie des jeux.	135
§4. Les jeux fixes dans la négociation sociale.	137
§5. Les jeux glissants dans la négociation sociale.	142
Conclusion : de l'application du modèle d'analyse stratégique des conflits.	149
 Chapitre 3. Problématique et protocole de la recherche	 153
Section 1. La problématique de la négociation du temps de travail.	154
§1. Le projet de recherche : questionnement et enjeux.	154
§2. Cadre de la problématique de la négociation du temps de travail.	156
§3. L'évolution de la problématique.	160
Section 2. L'ancrage épistémologique de la recherche.	166
§1. Les épistémologies en sciences sociales et sciences de gestion. .	166
§2. L'ancrage épistémologique des différentes orientations de la recherche sur la négociation.	172
§3. Posture et positionnement de notre recherche.	178
Section 3. Démarche et dispositifs méthodologiques.	181
§1. La démarche méthodologique.	181
§2. Première phase : l'exploration des problématiques d'ARTT.	183
§3. Deuxième phase : l'analyse des processus de négociation.	189

Conclusion.....	198
2ème partie. Vers un modèle de négociation du temps de travail	200
Chapitre 4. Pratiques d'ARTT, problématiques d'entreprises et positionnements d'acteurs.	201
Section 1. Description des pratiques et objectifs d'ARTT	204
§1. L'aménagement du temps de travail dans les entreprises de services.....	205
§2. L'aménagement du temps de travail dans les entreprises industrielles.....	215
Section 2. Description des problématiques, suivant la nature et l'importance de l'enjeu.....	229
§1. Les situations où le temps de travail est un enjeu mineur ou maîtrisé.	230
§2. Les situations où le temps de travail est un enjeu important.	240
Section 3. Potentiels et problématisation autour de la question de l'ARTT.	249
§1. Typologie des situations d'entreprises.....	250
§2. Les potentiels d'ARTT.	255
§3. Typologie des configurations de problématiques d'aménagement du temps de travail.....	260
§4. Représentations et problématiques d'acteurs.	267
Conclusion.....	274
Chapitre 5. Présentation des cas de négociation.	276
Section 1. Les situations d'échec ou de blocage de la négociation.	279
§1. L'entreprise "Auto-élec".....	279
§2. L'entreprise "O-service".....	283
§3. L'entreprise "Plastic Nord".....	286
§4. L'entreprise "Auto-équipement".....	290
Section 2. Les accords négociés "non-satisfaisants".....	294
§1. L'entreprise "Médico-center"	295
§2. L'entreprise "Monnet SA".....	298
§3. L'entreprise "Métal Industrie"	301
§4. L'entreprise "Coton-production".....	304
§5. L'entreprise "International-Chimie"	308
Section 3. Les accords négociés satisfaisants.	313

§1. L'entreprise "Protex ".....	314
§2. L'entreprise "Urbamobil".....	317
§3. L'entreprise "B.R.O. Colis".....	319
§4. L'entreprise "Choc'Eclair".....	322
§5. L'entreprise "Typhon".....	325
Conclusion.....	329
Chapitre 6. Pour la construction de compromis satisfaisants : la négociation en réseau.....	330
Section 1. Problématiques d'entreprises, positionnements et jeux d'acteurs.....	332
§1. Les cas de négociation bloquée ou échouée.....	332
§2. Les situations de négociation ayant abouti à des accords non-satisfaisants.....	338
§3. Les situations de négociation ayant abouti à des accords satisfaisants.....	344
Section 2. Régularités au sein des processus de négociation du temps de travail.....	351
§1. Les caractéristiques des jeux dans la négociation du temps de travail : entre jeux fixes et jeux glissants.....	352
§ 2. Les variables prédisposantes des processus de négociation de l'ARTT.....	355
§3. Les variables constituantes de la réalisation d'un accord satisfaisant.....	364
Section 3. Négociation et réseau : vers un modèle d'analyse et d'action..	374
§1. Les processus de négociation en tant que réseaux d'acteurs.....	375
§2. Les caractéristiques des procédures de négociation mises en oeuvre pour obtenir un compromis viable.....	383
Conclusion.....	389
Conclusion Générale.....	392
§1. Intérêts théoriques et portée pratique des résultats de recherche.....	393
§2. Les limites de la recherche.....	398
§3. Perspectives de recherche autour du modèle de négociation-réseau.....	402
Bibliographie.....	408

Introduction générale

L'aménagement-réduction du temps de travail constitue un vaste sujet de société qui intéresse de nombreuses disciplines de recherche. La plupart des analyses porte sur les effets induits des différents dispositifs de réduction-réorganisation du temps de travail. Celles-ci convergent autour d'un enjeu principal : prospecter ou évaluer les conséquences d'une diminution de la durée du travail.

En matière d'emploi, la montée du chômage depuis ces deux dernières décennies impulse une réflexion intense sur la notion de partage du travail. Il s'agirait en l'occurrence, pour reprendre le titre évocateur de l'ouvrage d'Aznar (1993), de "travailler moins pour travailler tous". Les travaux sont ici centrés sur la relation entre réduction du temps de travail et création d'emplois (Cette, Taddéi, 1994 ; Cahuc, Granier, 1997).

Les recherches sur le temps de travail soulèvent également la question des conditions de travail et de vie des salariés. Elles mettent en perspective l'influence de la réduction-réorganisation du temps de travail sur les rythmes, la durée et les modalités de la vie active (Grozelier, 1997), et sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (...), sur les rythmes sociaux (Pronovost, 1996). Plus généralement, elles analysent l'évolution de la relation entre les normes d'emploi¹ et les normes du temps de travail.

Enfin, le temps de travail représente un élément essentiel de l'organisation productive. A ce titre, les chercheurs s'intéressent aussi à l'impact de l'aménagement-réduction du temps de travail sur la performance organisationnelle. Il s'agit d'apprécier les gains et les pertes de productivité horaire liés à une modification des rythmes et des durées du travail en

¹ Notamment, la multiplication des formes atypiques d'emploi.

fonction de l'allongement de l'utilisation des équipements, de l'extension des horaires d'ouverture (Boulin & Al., 1993 ; Boisard, 1996), ou encore de la flexibilisation des ressources humaines (Baron, 1986).

L'histoire nous montre que la question du temps de travail est éminemment conflictuelle. Etroitement liée au compromis salarial et aux revendications portant sur l'amélioration des conditions de travail, cette question oppose les salariés et les employeurs depuis l'industrialisation. Ainsi, la prise en compte du caractère conflictuel du temps de travail impose d'appréhender la question, non pas seulement au regard des effets d'une réduction-réorganisation, mais en tenant compte également des processus qui les structurent en amont.

Dans le champ de l'organisation, les dispositifs d'aménagement du temps de travail résultent d'un processus de négociation entre les représentants des directions et les organisations syndicales. Notre recherche porte précisément sur ces **processus de construction de compromis en matière de réduction-réorganisation du temps de travail**.

§1. L'évolution des enjeux de la réduction du temps de travail.

La "négociation" sur l'aménagement ou la réduction du temps de travail n'est pas un phénomène récent. En France, le temps de travail constitue un enjeu central et récurrent dans les conflits sociaux depuis la lutte du mouvement ouvrier pour les "huit heures" (revendication continue de 1815 à 1919¹). Du début du XIX^{ème} à l'entre-deux guerres, le développement du salariat, la montée du syndicalisme et l'organisation taylorienne des structures productives ont fait du temps de travail un enjeu fondamental du rapport salarial (Guedj, Vindt, 1997).

Toutefois, les conditions de travail se sont améliorées. Elles ne sont plus celles du début de la mécanisation et de l'industrialisation intensive où la durée du travail

¹ De 1815 à 1919, les comités ouvriers se constituent pour défendre l'amélioration des conditions de travail, et notamment, la réduction de la journée de travail. Les premiers textes de la législation sur le travail portent essentiellement sur cet aspect. La journée maximum est fixée successivement à 8h pour les enfants de 8 à 12 ans et 12h pour les enfants de 12 à 16 ans (22 mars 1841), à 12h pour tous les ouvriers (9 septembre 1848), à 6h pour les enfants de 10 à 12 ans (19 mai 1874), à 11h pour les femmes (2 novembre 1892), enfin, à 8h sur six jours (23 avril 1919). Conjointement, la limite d'âge pour le travail des enfants a augmenté.

présentait un "caractère intolérable" (Cette, Taddéi, 1994). Le travail lui-même s'est transformé (Castel, 1995 ; Gorz, 1988 ; Méda, 1995 ; Rosanvallon, 1995). L'action syndicale s'est épuisée ou recentrée (Caire, 1997 ; Guillon, 1997 ; Rosanvallon, 1988 ; Tixier, 1992). Et la question de la réduction du temps de travail, traditionnellement posée en terme de partage des gains de productivité entre employeurs et salariés, est devenue peu à peu un instrument de politique en faveur de l'emploi dans un contexte de chômage massif (Freyssinet, 1997 ; Rigaudiat, 1992).

L'ordonnance du 16 janvier 1982, instaurant la semaine de 39 heures, la cinquième semaine de congés et l'abaissement de l'âge de la retraite à 60 ans, souligne le glissement des enjeux autour de la diminution de la durée du travail. Les dispositifs législatifs concernant le temps de travail se succèdent, encourageant, d'une part, la décentralisation de la négociation collective, et suscitant, d'autre part, la mise en place de différentes formes d'aménagement et de flexibilité du temps de travail (temps partiel, modulation, ...).

Confronté en 1992 à une stagnation et une "routinisation" des négociations collectives (Freyssinet, 1997), le gouvernement tente une relance de l'action globale sur la durée du travail. La loi quinquennale du 20 décembre 1993 modifie profondément les normes et les procédures qui régissent la détermination des temps de travail (annualisation du temps de travail et contrats à temps partiel). L'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 retient l'emploi comme objectif prioritaire et encourage la négociation de branche sur le thème de la réduction du temps de travail. Toutefois, au 30 juin 1996, seulement 12 branches sur 128 ont conclu un accord (29 branches en janvier 1997). Enfin, si le dispositif "Robien" (11 juin 1996) permet de relancer la négociation décentralisée dans une logique d'emploi, il fut relativement controversé quant à son coût et ses effets¹.

C'est dans ce mouvement récent que s'inscrit la loi (dite loi "Aubry") du 12 juin 1998 d'orientation et d'incitation à la réduction du temps de travail. Elle constitue un préalable à la "loi-balai" de 1999 portant sur la diminution légale de la durée du travail à 35 heures. Les dispositifs d'aides financières dégressives visent en ce sens à encourager le processus d'anticipation de l'obligation de réduction du temps de travail. Conçu comme tel, ce cadre juridique permet au gouvernement d'organiser

¹Particulièrement, lorsqu'il fut question de le retirer (Bezât J-M, "Le gouvernement cherche à limiter l'usage de la loi Robien", Le Monde, 25 janvier 1997).

une vaste expérimentation de la réduction du temps de travail mais également de replacer la négociation au coeur de l'entreprise¹. C'est ce à quoi nous nous intéressons spécifiquement.

§2. Le problème de la négociation du temps de travail.

Si notre recherche se situe dans une actualité porteuse, notre intérêt pour la négociation du temps de travail dans l'entreprise est bien antérieur aux différentes mesures instaurées récemment par le gouvernement (dispositifs "Robien" et "Aubry"). A l'origine, notre projet de recherche consistait à observer la manière dont les acteurs d'une entreprise, au travers de procédures définies par le cadre juridique de la négociation d'entreprise, construisent des **compromis entre des intérêts opposés ou divergents**. Dans cette perspective, le temps de travail (l'une des deux obligations annuelles de négociation, avec les salaires, depuis la loi du 13 novembre 1982), représentait un thème privilégié.

Par nature, la négociation salariale s'apparente à un jeu à somme nulle (Adam, Reynaud, 1978) dans lequel ce que l'une des parties gagne, l'autre le perd. L'augmentation du niveau des rémunérations dans l'entreprise conduit à une augmentation de la masse et des charges salariales, et tend à diminuer la marge bénéficiaire de l'employeur. La somme des gains et des pertes tend vers zéro. Si ceci vaut pour les salaires (avec toutefois quelques réserves²), la relation entre les gains et les pertes respectives des parties concernant la réduction du temps de travail est plus confuse.

En soi, le temps est un objet de négociation plus complexe que l'argent. En matière de temps de travail, sont négociés ses rythmes, sa réduction, son aménagement, ou encore son extension (allongement de la durée d'utilisation des équipements). Au coeur de la négociation du temps de travail, c'est à la fois la **flexibilité** (indispensable selon l'employeur) et la **réduction** (revendication traditionnelle pour les salariés) qui s'échangent. Il y a là deux sources conjointes de gains qui font déjà de la négociation sur le temps de travail un jeu à somme non

¹ Nous explicitons ces différents aspects dans le chapitre 1.

² L'augmentation des niveaux de rémunération augmente le coût du travail horaire, certes, mais dans une certaine mesure ne permet-elle pas d'impliquer davantage les salariés et d'opérer des gains de productivité ?

nulle.

Que l'on soit au niveau de l'entreprise ou de la branche, flexibilité et réduction du temps de travail sont les deux aspects fondamentaux de la négociation sur le thème et apparaissent comme les deux seules **contreparties** possibles. La réduction du temps de travail est le plus souvent, mais pas nécessairement¹, appréhendée comme une rétribution vis à vis de la contribution des salariés définie en termes de souplesse et de flexibilité. Le jeu d'équilibre entre flexibilité et réduction du temps de travail est donc le point central du problème à négocier. Une telle approche conduirait à penser que la négociation consiste simplement à trouver le juste équilibre entre les deux.

L'opposition entre employeurs et représentants des salariés semble pourtant plus complexe à appréhender. Il faut en effet considérer ici deux aspects.

En premier lieu, cette opposition est difficilement séparable de la question du compromis salarial, c'est-à-dire de la répartition des gains de l'entreprise. Réduire ou réorganiser le temps de travail induit alors des coûts et des gains de productivité qu'il s'agit également de partager au plus juste. Et autant les analyses micro-économiques divergent sur l'évaluation réelle du coût et du bénéfice d'une réduction-réorganisation du temps de travail (Cette, Taddéi, 1994), autant les acteurs s'opposent sur leur répartition. Il s'agit là du problème fondamental de la **compensation salariale**².

En second lieu, cette opposition intègre des **enjeux liés à l'emploi** dans l'entreprise. Dans un contexte national de chômage massif, les salariés sont extrêmement sensibles aux décisions portant sur le temps de travail dans la mesure où celui-ci est largement utilisé comme variable d'ajustement des effectifs aux besoins évolutifs de l'entreprise (par de la préretraites progressives, des contrats à durée déterminée, du travail intérimaire, temps partiel, ...). On connaît, à cet égard, l'intérêt que porte les représentants des salariés aux dispositifs d'ARTT lorsqu'il s'agit de préserver l'emploi. Plus généralement, la modification de l'organisation du temps de travail ne conduit pas seulement à des ajustements quantitatifs d'effectifs. Outre

¹ En ce cas, la réduction du temps de travail est l'objet de la négociation dont le principal objectif est de réduire la masse salariale (logique de défense de l'emploi).

² La question est plus que jamais remise en avant par le dispositif "Aubry", Pourtant, dans l'état, la loi n'y répond pas.

une réorganisation des emplois dans l'entreprise, elle amène à réfléchir autant sur des aspects qualitatifs que quantitatifs de l'emploi. Pour ce faire, de nombreux aspects de gestion des ressources humaines sont concernés, notamment :

- (1) l'évaluation des emplois dans la mesure où il s'agit d'apprécier sur quelle base et comment réorganiser les emplois ;
- (2) un diagnostic des ressources humaines en interne avec la prise en compte des enjeux et des compétences des personnels ;
- (3) une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences articulée aux deux premiers aspects et visant à apprécier les besoins quantitatifs et qualitatifs selon différents scénarios ;
- (4) la gestion des parcours et cheminements professionnels (mobilités, affectations, séparations, formation et apprentissage, recrutement et entrée organisationnelle) ;
- (5) la gestion de la masse salariale.

En définitive, la question du temps de travail s'avère particulièrement complexe à saisir. Les enjeux sont multiples (flexibilité, réduction du temps travaillé, compensation salariale, emploi) et plus ou moins directement opposables. Par exemple, la flexibilité nuit aux conditions de travail mais peut être envisagée à condition de réduire la durée du travail. Toutefois, à salaire égal, la réduction du temps de travail induit une augmentation du coût de la productivité horaire, bien qu'une réorganisation du travail puisse permettre de dégager des gains de productivité. D'où la nécessité de répartir au plus juste les gains de productivité et les coûts associés à la réduction du temps travaillé. Mais comment alors fixer le niveau de compensation salariale ? Enfin, la menace sur l'emploi pèse sur le climat de la négociation.

§3. L'objet et les enjeux de recherche.

Négocier le temps de travail, dans la mesure où il s'agit d'un jeu à somme non nulle, semble plus complexe que négocier les salaires (en tant jeu à somme nulle). En effet, la question du temps de travail articule à la fois des enjeux de flexibilité, d'amélioration des conditions de travail, de développement de l'emploi, mais également de répartition des richesses produites dans l'entreprise. Elle s'inscrit donc dans l'enjeu fondamental de la relation entre les employeurs et les salariés. Les parties de la négociation ont pour mission d'élaborer des solutions communément acceptables dans un jeu à somme croissante où elles peuvent être respectivement

autant gagnantes que perdantes. Ce sont ces aspects que nous étudions.

Notre objet de recherche est la négociation. Nous l'appréhendons en tant que situation de gestion (Girin, 1990), c'est-à-dire comme une situation où *"les participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe"*.

Notre problématique vise à comprendre *"comment le processus de négociation sur le temps de travail permet d'aboutir à la construction de compromis satisfaisants dans l'entreprise"*. C'est cette visée compréhensive qui nous conduit à développer une approche de la négociation centrée sur les processus.

Sur un plan théorique, notre objectif est de produire une intelligibilité du phénomène, c'est-à-dire de construire un ensemble de propositions raisonnées permettant de l'expliquer (Wacheux, 1996). Sur un plan pratique, notre recherche vise à produire une grille de lecture spécifique de la négociation sur le temps de travail, permettant d'apporter un ensemble d'éclairages aux acteurs d'une négociation.

Dans cette perspective, nos travaux se sont inscrits dans un programme de recherche constitué par la Région Nord Pas-de-Calais sur le thème de "l'aménagement-réduction du temps de travail" afin de répondre à des problématiques régionales liées à l'emploi. Ce programme de recherche visait à éclairer les acteurs économiques sur les enjeux et contraintes liés à l'ARTT. Trois axes ont été privilégiés : l'aide à l'étude et à la réalisation d'accords ; la constitution d'un lieu de débats publics sur les expériences menées dans la région ; enfin, la diffusion des connaissances et compétences acquises.

Sur le plan de la recherche, plusieurs thèmes ont été développés :

- les tendances de l'ARTT dans la région,
- les attentes des salariés en matière d'ARTT,
- les effets de l'ARTT sur les conditions de vie des salariés,
- l'ARTT dans les collectivités territoriales,
- les dispositifs nationaux d'incitation à l'ARTT,
- les enjeux d'un accord et les conditions de sa négociation.

Notre contribution visait à éclairer le dernier point. A partir d'expériences concrètes de négociation sur le temps de travail, menées dans les entreprises de la Région, il s'agissait de repérer les freins et les modalités de la

négociation sur le temps de travail.

La thèse répond donc à un double enjeu : descriptif et prescriptif. Il s'agit à la fois de construire un modèle de compréhension des réalités observées et de proposer aux acteurs d'une négociation un ensemble de propositions raisonnées leur permettant d'agir. C'est dans cette dualité du projet de connaissances que nous situons l'intérêt principal de notre recherche.

Pour y parvenir, nous développons une approche contextualiste du phénomène (Brouwers & Al, 1997 ; Pichault, 1995). Celle-ci consiste à saisir la réalité et la situer dans son contexte en tenant compte notamment de la dimension socio-politique de l'action. Cette approche de la négociation nous permet de l'analyser comme un processus de changement en articulant des éléments liés au contexte de l'entreprise (interne et externe), à des contenus (l'objet négocié) et au processus (les procédures mises en oeuvre). Celle-ci correspond à une vision élargie de la négociation telle que Dupont (1994) la définit en termes de structure, de processus et de résultat.

Il s'agit en l'occurrence de repérer les interrelations entre des variables contextuelles et des variables processuelles pour comprendre la construction des résultats de la négociation : accords satisfaisants ou non-satisfaisants (pour les cas de négociation aboutie).

C'est en ce sens que nous distinguons les variables à caractère prédisposant ou à caractère constituant. En effet, une série de facteurs externes favorables (liés à la structure de la négociation) contribuent à la **détermination** du résultat, mais la nature du compromis et la satisfaction des acteurs sont **dépendantes** des conditions dans lesquelles s'est déroulée la négociation.

§4. Entre tension et gestion : le champ de recherche.

La négociation sur l'aménagement-réduction du temps de travail s'inscrit dans un projet de changement technico-organisationnel ou d'innovation organisationnelle. Celui-ci concerne la gestion des hommes dans l'entreprise. Si l'on se réfère aux trois modèles de Gestion de Ressources Humaines décrits par Brabet (1993), le processus de changement peut être perçu et appréhendé de trois manières différentes.

Dans le modèle "**instrumental**" de la GRH, le changement est le résultat d'un processus centralisé (au niveau de la direction de l'entreprise) de prise de décisions successives. Ces dernières sont essentiellement liées à la nécessité de s'adapter à

l'évolution de l'environnement. Le changement est donc contraint et plus ou moins soudain selon les pressions externes. Le responsable RH a pour mission de prendre en charge la dimension humaine du changement en fonction de la stratégie de la direction.

Dans le modèle de "**l'arbitrage** managérial", le processus de changement résulte davantage de l'interaction de l'entreprise avec son environnement. Il s'agit d'accompagner son évolution en fonction des ressources internes (dont les hommes) et de la stratégie générale de l'entreprise. Le changement est contingent et dépend de l'arbitrage du directeur général en termes de partage du pouvoir, c'est-à-dire de structuration interne des forces vives. Le processus de changement s'appuie sur le développement des compétences et des responsabilités.

Dans le modèle de "gestion des **contradictions**", le changement est permanent. Il résulte de l'évolution conjointe et complexe de l'environnement (entité multiforme, ambiguë et mouvante) et de l'organisation (espace d'ordre et de désordre, de conflits et de consensus internes). Dans cette perspective, il n'y a pas d'action stratégique dans le sens d'une anticipation des évolutions de l'environnement. La stratégie de changement consiste à saisir les ouvertures et les opportunités offertes par l'environnement. Elle est incrémentale.

Le processus de négociation de l'aménagement-réduction du temps de travail implique trois niveaux de représentations de la fonction GRH.

Le projet de réorganisation du temps de travail répond à des enjeux **instrumentaux** visant à apporter une solution d'organisation en fonction des caractéristiques environnementales et de leurs évolutions. La direction (le plus souvent à l'initiative du projet) impulse le processus de changement. Elle initie et structure le processus en fonction des objectifs stratégiques fixés.

Toutefois, l'obligation de négociation conduit le responsable RH à consulter les organisations représentatives du personnel.

La démarche de négociation du temps de travail consiste alors à prendre en compte autant les caractéristiques de l'environnement interne qu'externe. Le processus de changement devient contingent et nécessite de procéder à un ensemble **d'arbitrages** entre les contraintes ou les ressources internes économiques, techniques et humaines. Les enjeux ne sont plus seulement instrumentaux, ils portent sur des aspects de partage du pouvoir et de

structuration de l'organisation, mais également sur les modes de répartition des gains ou des coûts associés au changement.

Mais la négociation n'est pas seulement arbitrage.

Le processus de négociation inscrit les acteurs dans une situation où les **contradictions** et les tensions sont exacerbées. Le jeu est continu et discontinu, il est fait d'avancées et de ruptures. Les tactiques sont tantôt offensives, tantôt défensives. L'action collective est ordre et désordre. Elle est empreinte de rationalité, d'affectif et de symbolique. Enfin, les enjeux sont éminemment stratégiques (jeux de pouvoir) et idéologiques (confrontation des valeurs).

Telle que nous développons notre approche de la négociation sur le temps de travail, nous situons notre analyse entre le modèle de la gestion des contradictions et le modèle des arbitrages. En effet, la problématique est centrée sur le processus d'arbitrage et le jeu des contradiction entre acteurs.

La négociation vise la construction de formes de compromis par le biais d'un arbitrage entre les intérêts divergents des acteurs de l'entreprise mais se fonde également sur les oppositions fondamentales des parties. Négocier consiste à gérer ces deux niveaux de tensions.

§5. Les choix de recherche.

Notre démarche d'observation et d'analyse de la négociation sur le temps de travail s'inscrit dans une **approche compréhensive** du phénomène. Dans cette perspective, nous définissons notre objet en terme de **processus** et le résultat de la négociation en terme de satisfaction des acteurs. C'est d'ailleurs à partir de cette notion que nous apprécions la performance de l'action collective. Nous développons une démarche méthodologique qualitative essentiellement basée sur les entretiens semi-directifs avec les acteurs de la négociation (150 entretiens dans un centaine d'entreprises de la région). Enfin, nous faisons le choix d'observer quinze cas de négociation achevés ou échoués afin de saisir les niveaux de blocage. Nous pouvons expliciter davantage deux aspects importants.

En premier lieu, nous subordonnons la mise en oeuvre de ces dispositifs (et leur efficacité), aux conditions dans lesquelles ils sont négociés et articulés pour répondre à la problématique de l'entreprise. Les modalités de la réorganisation du temps de travail sont certes un problème complexe de gestion. Mais, elles constituent l'objet de

la négociation qui vise à les élaborer et les agencer en fonction de la situation de l'entreprise et des enjeux des acteurs. Il nous importe donc davantage d'appréhender la performance de la négociation que la qualité intrinsèque des dispositifs.

Nous postulons que les dispositifs concrets mis en oeuvre sont principalement déterminés par les processus de négociation (et les jeux d'acteurs) et leur performance ne peut être évaluée qu'à partir des objectifs socialement construits au cours de la négociation. C'est en ce sens que nous situons notre objet de recherche dans le phénomène de négociation et que nous appréhendons la performance de l'action principalement à partir de la notion de satisfaction des acteurs¹. L'analyse des résultats autant que des processus est utile pour le chercheur et pour le praticien, mais nous avons pour notre part privilégié la seconde.

En second lieu, l'approche compréhensive des processus de négociation nous conduit à placer l'acteur au centre de la réalité observée. Nous construisons essentiellement notre analyse à partir du discours des acteurs, même si de nombreuses données "objectives" peuvent être recueillies au cours de notre recherche (comptes-rendus de réunions, textes d'accords, notes de services). Notre démarche de recherche s'est déroulée suivant deux phases.

La première étape est menée dans une logique d'exploration et vise à repérer les pratiques, les problématiques d'entreprises et les positionnements d'acteurs. Elle donne lieu à un traitement quantitatif de l'échantillon d'une centaine d'entreprises et du corpus d'environ cent-cinquante entretiens menés auprès des acteurs de la négociation. Deux typologies sont construites à partir de l'analyse des problématiques d'entreprises et des positionnements d'acteurs.

La seconde étape porte sur l'analyse de quatorze cas de négociation et vise à dégager les modes processuels et procéduraux permettant la construction d'accords satisfaisants. Nous développons successivement une démarche intra-site puis multi-sites (Wacheux, 1996). L'analyse s'appuie sur les typologies préalablement construites (première étape) et utilisées comme grilles de lecture des cas de négociation. Les résultats donnent lieu à la

¹ Dans le chapitre 3, nous explicitons davantage les critères et cette notion de satisfaction des acteurs, permettant d'apprécier la performance de l'action collective.

construction d'un modèle de compréhension des processus de négociation qui aboutissent à des compromis satisfaisants.

La démonstration s'appuie principalement sur l'analyse de données qualitatives contextualisées et subjectives. Toutefois, les choix effectués au cours de la définition de la problématique et de l'élaboration de la méthodologie (notre démarche de simplification et de réduction des données) nous permettent d'opérer progressivement des rapprochements pour dépasser la multiplicité des situations et la diversité des réalités afin de construire une représentation intelligible de la réalité.

§6. Organisation de la thèse.

L'aménagement-réduction du temps de travail est un thème sur lequel convergent de nombreuses disciplines de recherche mais avec une variété d'enjeux, d'ancrages théoriques et de méthodes. La première partie de la thèse est consacrée à l'explicitation du cadre d'analyse des processus de négociation du temps de travail.

Dans le premier chapitre ("De la réduction à la négociation du temps de travail : la multiplicité des enjeux"), nous abordons le **thème** dans sa diversité et sa complexité. Il s'agit de cerner l'évolution et la multiplicité des enjeux qui caractérisent le temps de travail et la négociation du temps de travail.

Dans le second chapitre ("Du conflit à la négociation sociale"), notre propos consiste à expliciter notre **objet de recherche**. Partant du conflit, entité floue et ambiguë, mais indissociable du concept de négociation, nous abordons les différentes orientations de recherche autour du phénomène et précisons les caractéristiques de la négociation.

Dans le troisième chapitre ("Problématique et protocole de recherche"), compte tenu des développements précédents, nous élaborons le cadre de notre **problématique de recherche** et précisons notre protocole méthodologique.

La négociation sur le temps de travail est un problème de recherche que nous abordons suivant des enjeux descriptifs et prescriptifs. Il s'agit de comprendre les processus de négociation mais également de produire un modèle pour l'action collective. La seconde partie de la thèse s'inscrit dans ce double objectif.

Dans le quatrième chapitre ("Pratiques d'ARTT, problématiques d'entreprises et positionnements d'acteurs"), nous rendons compte des pratiques d'aménagement-

réduction du temps de travail dans les entreprises de notre premier échantillon (96 entreprises). L'analyse de ces pratiques et des discours des acteurs sur ces pratiques nous permettent de repérer des problématiques d'entreprises en matière de temps de travail et des positionnements des acteurs.

Dans le cinquième chapitre ("Présentation des cas de négociation"), nous présentons de manière descriptive quatorze cas de négociation sur le temps de travail. Il s'agit ici essentiellement d'exposer les situations des entreprises de ce second échantillon avant de procéder à leur analyse.

Enfin, dans le sixième chapitre ("Pour la construction de compromis satisfaisants : la négociation en réseau"), nous analysons les processus de négociation préalablement explicités au travers d'une approche intra-site puis multi-sites. Ceci nous permet dans un premier temps, de dégager les variables prédisposantes et constituantes d'une négociation sur le temps de travail ; dans un second temps, d'élaborer un modèle de négociation autour du concept de réseau.

**Première partie. Le cadre d'analyse des
processus de négociation du temps de
travail.**

Chapitre 1. De la réduction à la négociation du temps de travail : la multiplicité des enjeux.

Si l'on se reporte à l'évolution des chiffres du chômage en France depuis plus de deux décennies (de 500 000 en 1974 à près de 3,3 millions de personnes aujourd'hui), il ne fait aucun doute que l'emploi est en crise. Même s'il existe de nombreuses controverses quant à la manière de comptabiliser les chômeurs¹, on ne peut nier la montée progressive et persistante d'un chômage massif. Du fait de sa progression quasi continue et de l'apparition d'une forme de chômage de longue durée, le chômage ne peut plus être expliqué en fonction d'une conjoncture économique défavorable. Il apparaît maintenant comme un phénomène structurel. Ce changement de perspective a induit des manières différentes d'envisager la relance de l'emploi, et a notamment suscité une remise en cause progressive des politiques de l'emploi conçues comme des solutions palliatives vis à vis d'un problème endémique.

Toutefois, le chômage est un phénomène complexe dont les conséquences économiques et sociales sont majeures pour la collectivité et la Nation. Son traitement peut donc difficilement être séparé d'une réflexion large (politique, économique et sociologique) sur l'emploi et son évolution. Parmi les propositions que Boissonnat (1995) nous soumet dans le rapport du commissariat général du plan, se situe la

¹ Les statistiques officielles s'appuient sur deux sources : les statistiques mensuelles des demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE et l'enquête annuelle sur l'emploi de l'INSEE (le chômage au sens du BIT). Ces deux sources représentent des approches différentes de la catégorie "sans-emploi", et recourent à des indicateurs chiffrés dont la fiabilité est contestée ("Chiffrer le chômage, des enjeux de société", *Les dossiers de CERC-association*, n°1-1997, in Grozelier, 1998).

démarche volontaire d'une réduction du temps de travail. Il ne s'agit pas évidemment de la solution "panacée" permettant d'atteindre le plein emploi, pourtant l'ensemble des analyses s'accordent à considérer que le processus de diminution de la durée du travail comporte un effet "partage du travail".

C'est manifestement le seul point sur lequel les analyses et les prospectives convergent. Nous pouvons en effet discerner trois niveaux de désaccord. D'une part, de nombreuses divergences apparaissent lorsqu'il s'agit de mesurer concrètement cet effet (quel doit être le niveau de diminution de la durée du travail et combien créera-t-il d'emplois ?). D'autre part, les oppositions se multiplient quand on aborde l'évaluation du coût d'une telle mesure, mais davantage encore, lorsqu'il s'agit de sa répartition entre les différents acteurs de la vie économique (se pose alors la question sensible, mais cruciale, de la compensation salariale). Enfin, les débats sont (furent) intenses quant il s'agit (s'agissait) de définir le rôle de l'État dans la mise en oeuvre d'un mouvement généralisé de réduction du temps de travail (faut-il une loi-cadre "autoritaire" et contraignante, mais dont on est certain qu'elle en accentuera les effets, ou s'appuyer sur des dispositifs d'incitations financières à la réduction du temps de travail, tels que la loi "Robien"?).

Sur le dernier point, le questionnement n'est plus (pour l'instant) nécessaire. La loi du 12 juin 1998, dite loi "Aubry" met en place un dispositif d'orientation et d'incitation à la diminution du temps de travail et encourage fortement la négociation collective décentralisée sur le thème. Il s'agit bel et bien d'une mesure incitative mais celle-ci constitue un préalable à la loi-cadre qui interviendra fin 1999 pour réduire la durée légale du travail à 35 heures. Quels en seront les effets (quantitatifs et qualitatifs) en terme d'emploi et les conséquences économiques aux niveaux "macro" et "micro" ? Comment sera résolue la question sensible de la répartition des coûts occasionnés par la diminution de la durée du temps de travail dans les entreprises ?

Sans pouvoir réellement y répondre précisément et de manière anticipée, notre contribution dans ce chapitre consistera à éclairer la problématique et les enjeux de la diminution de la durée légale du travail. Dans un premier temps (section 1), nous abordons le thème de la réduction du temps de travail dans une perspective historique (par rapport à l'évolution de la durée du travail en France, mais également aux mutations des normes de l'emploi et du temps de travail) et proposons de préciser la relation entre diminution du temps de travail et création d'emplois. Dans un second temps (section 2), nous centrons davantage le propos sur le processus et

les intérêts d'une réduction-réorganisation du temps de travail à l'intérieur de l'entreprise. Il s'agit d'abord d'observer de manière générale les mécanismes micro-économiques en jeu dans la modification de l'organisation du travail, de prendre en considération ensuite plus particulièrement les caractéristiques du dispositif "Aubry", pour en préciser finalement les différents effets. Dans un troisième temps (section 3), nous replaçons la négociation et les acteurs de la négociation au cœur de la démarche d'une réduction du temps de travail, à partir du cadre juridique de la négociation sur les 35 heures, des caractéristiques de l'action syndicale en France, et des positionnements des acteurs en matière d'aménagement du temps de travail.

Section 1. Pourquoi réduire la durée du temps de travail ?

Le temps de travail est un enjeu de luttes sociales récurrentes. Les premières formes de diminution de la durée légale du travail ont été mis en place pour contrer une durée du travail intolérable, au début du 19^{ème} siècle (Cette, Taddéi, 1994) et les premières réglementations visaient à protéger les enfants et les femmes (Rigaudiat, 1996). La législation du travail, réglementant peu à peu (en la limitant) la durée du travail, s'est développée afin d'améliorer les conditions de vie d'une population ouvrière en souffrance. Depuis la fin des années soixante-dix et la montée du chômage, les processus de réduction du temps de travail s'inscrivent dans une logique de partage du travail.

Pour éclairer les débats autour de la question du temps de travail, nous proposons dans cette première section de retracer les évolutions de la durée du travail (§1), d'observer les mutations des normes de l'emploi et du temps de travail (§2), avant de développer la relation entre diminution du temps de travail et création d'emplois (§3).

§1. Les évolutions de la durée du travail.

La réduction du temps de travail apparaît comme une tendance de long terme, un "trend" (Guedj, Vindt, 1997), suffisamment affirmée pour qu'on ne puisse négliger l'importance de ce mouvement socio-économique à caractère universel, que nombreux analystes qualifient de "séculaire". Quelles que soient les mesures de son évolution, variant selon les sources, les méthodes de calcul et les définitions statistiques, on observe une certaine convergence des études sur la réduction de la durée annuelle du travail. Depuis 1870, la durée annuelle du travail a été quasiment divisée par deux en France, mais également dans l'ensemble des pays industrialisés (Maddison, 1991, 1995).

Ainsi, de 1870 à 1987, la durée annuelle du travail est passée de 2945 à 1543 heures en France, de 2941 à 1607 heures en Allemagne, de 2964 à 1620 heures en Belgique, de 2984 à 1557 heures en Angleterre, de 2964 à 1387 heures aux Pays Bas, de 2945 à 1466 heures en Suède, de 2945 à 1486 en Norvège. Dans la même période,

au Canada et aux États-Unis, la durée annuelle du travail est passée de 2964 à respectivement 1673 heures et 1608 heures. Mis à part le Japon (2945 heures en 1870, 2020 heures en 1987), la plupart des pays industrialisés ont connu une diminution de moitié de la durée annuelle du travail, avec un volume initial d'environ 3000 heures entre 1820 et 1870 pour parvenir actuellement à un volume quelque peu supérieur à 1500 heures.

Toutefois, il convient d'appréhender ces chiffres en tenant compte des problèmes de méthode. La comparaison internationale de la durée annuelle du temps de travail est sujette à des problèmes de mesure, de définitions de l'objet et d'accès aux différentes sources. Les études portent essentiellement sur des activités rémunérées prescrites, contraintes et recensées. Or, une part non négligeable du temps de travail concerne également des activités où la notion même de travail est difficile à saisir. Il en est ainsi du travail des cadres experts, des chefs d'entreprise, des artistes, des exploitants agricoles, ... Par ailleurs, la flexibilité croissante des modes d'organisation de la production et des services tend à multiplier les formes contractuelles de travail (sous-traitance, temps partiel, travailleurs indépendants, ...) qu'il n'est pas toujours aisé de comptabiliser. Enfin, dans l'ensemble, les tâches domestiques, par nature, ne sont jamais prises en compte dans le décompte des activités rémunérées, ou font l'objet d'études plus particulières, portant notamment sur le travail féminin (Kergoat, 1984).

Sur le plan international et malgré les difficultés d'ordre méthodologique, on peut observer l'évolution du temps de travail à partir de trois grandes tendances : les évolutions longues de 1870 à 1960, les évolutions de 1960 à 1985, et les tendances les plus récentes (Cette, Taddéi, 1997).

De 1870 à 1960, Cette et Taddéi distinguent deux périodes. Jusque dans les années 1920, et dans l'ensemble des pays industrialisés, la durée du travail diminue d'abord lentement puis à un rythme plus soutenu pour parvenir à un volume d'environ 2600 heures par an. Dans la seconde période, jusque dans les années 1960, la durée du travail baisse davantage aux États-Unis (-0,9% par an) que dans les pays européens (- 0,4 à -0,6% par an), notamment en raison du développement du temps partiel dans les activités de services. Le Canada se situe à un niveau intermédiaire en 1960. Au Japon, la durée annuelle du travail a fortement varié durant cette période, mais se situe en 1960 (2318 heures) à un niveau relativement proche de celui de 1929 (2364 heures).

De 1960 à 1985, la réduction de la durée annuelle du temps de travail s'intensifie en

Europe, et davantage encore en Europe du Nord (- 1,1% par an, pour -0,8% en Italie, France, Angleterre), alors qu'elle ralentit aux États-Unis et au Canada (correspondant à environ - 0,4% par an), (Afsa, Marchand, 1990). Ces évolutions s'expliquent par le développement du travail à temps partiel (en Europe) et une tendance à la réduction de la durée hebdomadaire et l'allongement de la durée des congés payés. Elles reflètent l'action des organisations représentatives et des grands mouvements sociaux (dans lesquels, nous pouvons situer "Mai 68" en France) revendiquant une baisse significative de la durée du travail, mais résultent également de la pression des autorités publiques, notamment par le biais de la législation du travail (Marchand, 1992).

Depuis 1985, malgré une homogénéité relative et apparente en Europe, quant à la durée effective annuelle pour les salariés à temps complet en 1992¹ (entre 1710 et 1810 heures), il est possible de distinguer trois groupes de pays (Cette et Taddéi, op.cit.). Dans les pays du sud de l'Europe (notamment, l'Espagne et le Portugal), où l'utilisation du temps partiel est peu diffusée, la moyenne de la durée annuelle du travail est la plus élevée (plus de 1800 heures). Par contre dans les pays du nord de l'Europe (Danemark et Pays Bas en particulier), le recours au temps partiel y est très élevé et la durée moyenne annuelle y est la plus basse (moins de 1550 heures). Entre ces deux situations, les autres pays de la communauté européenne présentent des durées moyennes annuelles entre 1550 et 1800 heures. Cette plus grande diversité se retrouve dans l'ensemble des pays de l'OCDE. Ce qui semble expliquer ces différences, ce sont le recours plus ou moins important au travail à temps partiel (40% des contrats au Pays Bas), la durée des congés payés, mais aussi la définition légale de la durée hebdomadaire du travail.

En France, la baisse de la durée du travail a suivi la tendance générale. Les mouvements successifs de réduction du temps de travail ont également conduit à une diminution globale d'environ 50% de la durée moyenne annuelle sur longue période : 3000 heures en 1830, 1650 heures en 1990 (Marchand, Thélot, 1991). Cette diminution a été surtout significative dans les années 1930 et 1970, notamment en lien avec les revendications des salariés portées par les mouvements sociaux (pour les congés payés et la limitation des heures supplémentaires), auxquels les pouvoirs publics ont répondu en accentuant les dispositifs réglementaires et législatifs en matière de durée collective du temps de travail. A ce titre, nous pouvons rappeler les différentes évolutions du cadre juridique portant sur la durée du travail et visant essentiellement à la limiter (cf. tableau I.1 : à partir de Gaudillère, 1996 ; Guedj, Vindt,

¹ Selon les différentes sources -OCDE (1996), BIT (1995)- utilisées par les auteurs.

1997).

Tableau I.1. Réglementation de la durée du travail en France.

Loi ou décret	Obligations
18-11-1814	obligation du repos dominical
22-3-1841	interdiction du travail avant 8 ans journée maximum de 8h pour les enfants de 8 à 12 ans, 12h pour les enfants de 12 à 16 ans
9-9-1848	journée maximum de travail de 12h
19-5-1874	interdiction du travail avant 12 ans (dérogations à partir de 10 ans) journée maximum de 6h, de 10 à 12 ans interdiction du travail de nuit (garçons jusqu'à 16 ans, filles jusqu'à 20 ans)
12-7-1880	abrogation du repos dominical, congé hebdomadaire sur disposition conventionnelle
2-11-1892	durée maximum du travail féminin : 11h obligation du repos hebdomadaire (femmes et enfants) interdiction du travail de nuit jusqu'à 18 ans (garçons et filles) interdiction du travail avant 13 ans, durée portée à 10h de 13 à 16 ans, 11h de 16 à 18 ans.
30-3-1900	durée maximum fixée à 12h dans les ateliers où ne travaillent ni femmes, ni enfants, (sinon fixée à 10h30 en 1902, 10h en 1904)
13-7-1906	rétablissement du repos hebdomadaire
5-4-1910	âge de la retraite à 65 ans
23-4-1919	durée maximum de 8h par jour 48h par semaine
20-6-1936	deux semaines de congés annuels obligatoires
21-6-1936	durée maximum de 40h par semaine
9-8-1936	interdiction du travail avant 14 ans
25-2-1946	autorisation pour heures supplémentaires (20h/semaine, 12 semaines consécutives)
27-3-1956	troisième semaine de congés annuels
18-6-1966	autorisation pour heures supplémentaires (20h/semaine, et 14h/semaine pour 12 semaines consécutives)
27-9-1967	interdiction du travail avant 16 ans
16-5-1969	quatrième semaine de congés annuels
24-12-1971	autorisation pour heures supplémentaires (17h/semaine, et 10h/semaine pour 12 semaines consécutives)
27-12-1975	autorisation pour heures supplémentaires (12h/semaine, et 8h/semaine pour 12 semaines consécutives)
16-7-1976	introduction du repos compensateur (20% des heures au delà de 44h/semaine)
1-7-1977	repos compensateur amené à 20% des heures au delà de 43h/semaine)
1-7-1978	repos compensateur amené à 20% des heures au delà de 42h/semaine)
2-1-1979	autorisation pour heures supplémentaires (10h/semaine)
16-1-1982	cinquième semaine de congés annuels durée maximum ramenée à 39h autorisation pour heures supplémentaires (9h/semaine, et 7/semaine pour 12 semaines consécutives)

Dans la première moitié du 19^{ème} siècle, les principales mesures des pouvoirs publics ont consisté à réduire une durée du travail à caractère intolérable, notamment en ce qui concerne le travail des enfants et des femmes, mais également pour les conditions de travail des ouvriers masculins. Sous la pression d'un courant hygiéniste, dénonçant les conséquences médico-sociales des conditions de travail (mortalité, rachitisme, état psychologique et moral de la population ouvrière), l'État a mis en place des dispositifs réglementaires visant à réguler la durée du travail hebdomadaire (obligation du repos dominical en 1814), la durée journalière du travail (12h en 1848), le travail des enfants (en 1841) puis celui des femmes (en 1900). Malgré les progrès techniques et économiques (principalement des gains de productivité), la réduction du temps de travail s'est opérée lentement et avec de nombreuses difficultés. En l'absence d'organisations syndicales, l'État régulateur est intervenu dans un marché du travail extrêmement concurrentiel afin de préserver l'intégrité physiologique élémentaire des populations ouvrières (Cette, Taddéi, op. cit.). Jusqu'à l'après-guerre, la réduction du temps de travail a essentiellement été marquée par des changements législatifs et réglementaires.

Depuis 1945, il est possible de distinguer trois périodes concernant l'évolution de la réduction de la durée annuelle du travail (Cette, Taddéi, 1994).

Dans un premier temps, jusqu'au milieu des années 1960, il y a eu un maintien de la durée annuelle du temps de travail, voire un allongement de la durée hebdomadaire (compensée annuellement par la mise en place d'une troisième semaine de congés payés). Durant cette période de forte croissance, les gains de productivité semblent avoir été redistribués sous forme d'augmentation des salaires et du pouvoir d'achat, plutôt que dans un abaissement de la durée du travail.

Dans un second temps, jusqu'au milieu des années 1980, par contre, la durée annuelle du travail a fortement baissé d'1% par an, sous l'effet conjugué de la mise en place de la quatrième (1969) et cinquième semaines de congés annuels (1982), d'une réduction de la durée hebdomadaire à 39h, et d'un abaissement de l'âge de départ à la retraite à 60 ans. Ce second mouvement s'est accompagné d'une diminution des écarts de la durée du travail entre les secteurs d'activités et les catégories socioprofessionnelles, pour parvenir à une certaine homogénéité des temps travaillés pour l'ensemble des salariés.

Enfin, depuis le milieu des années 1980, et malgré la forte pression du chômage, la durée moyenne annuelle n'a diminué qu'en fonction du développement du temps partiel. Les salariés sous contrat à temps complet n'ont pas connu de réduction significative de la durée

annuelle de leur travail.

Au travers ce bref historique, nous pouvons constater que la réduction du temps de travail est une tendance affirmée et généralisée, bien qu'elle ne poursuive pas une évolution commune à l'ensemble des pays industrialisés et qu'elle s'inscrive dans des mouvements d'accélération ou de stabilisation en fonction des périodes. Depuis 1830, le temps de travail a été divisé par deux ; aujourd'hui, "nous travaillons à mi-temps" pour reprendre la formule de Rigaudiat (1996). Mais, durant ces différentes évolutions, lentes ou rapides, le temps de travail a diminué suivant quatre modes successifs : par rapport à la journée de travail, puis à la semaine, ensuite à l'année, pour s'élargir maintenant à la vie active.

En premier lieu, dès le début de l'industrialisation, la question du temps de travail s'est d'abord posée pour les populations ouvrières les plus sensibles aux conditions difficiles du travail (les enfants et les femmes), et s'est orientée sur la nécessité de réduire la journée de travail pour ces catégories de salariés. En second lieu, notamment avec l'idée du repos hebdomadaire, la réflexion et les enjeux d'une réduction du temps de travail ont porté sur la semaine de travail. En troisième lieu, avec la mise en place des deux semaines, puis de la troisième et quatrième semaines, de congés annuels, la question s'est élargie sur la durée annuelle du temps de travail. Enfin, et plus récemment, les réflexions se situent sur l'ensemble de la vie active ; celle-ci tend en effet à diminuer du fait d'une rentrée plus tardive des jeunes sur le marché du travail et d'une diminution de l'âge de la retraite, mais également parce qu'elle est entrecoupée de périodes de formation, de non emploi, ou de congés les plus divers souhaités par les salariés¹.

Au final, l'approche de la question et des enjeux d'une réduction du temps de travail ne peut être dissociée de l'évolution des normes en matière de temps de travail, elles-mêmes liées aux nombreuses mutations que connaissent le travail salarié et l'emploi.

§2. Les normes de l'emploi et du temps de travail en mutation.

Les débats autour de la notion de travail et de l'évolution du travail sont multiples et contradictoires. Le chômage de masse et la remise en cause de l'emploi stable sont-ils le reflet d'une crise du travail ou d'un changement profond sur la

¹ Comme tendent à le montrer les expériences suédoises (Anxo, 1992, 1995) ou norvégiennes (Anxo, Locking, 1995)

manière d'envisager le rapport de l'homme au travail ? Partant d'une critique du travail, notamment la distinction entre oeuvre et travail (Arendt, 1988), de son évolution et de sa forme actuelle, un premier débat porte sur l'essence du travail. Soit il s'agit de mettre en avant le caractère fondamental du travail salarié dans notre société moderne (Arendt, op.cit. ; Gorz, 1988; Méda, 1995) et d'appréhender la centralité et le sens du travail au travers de la possession d'un emploi dans une logique économique, rationaliste et capitaliste. Soit le travail salarié n'est considéré que comme une forme historique particulière du développement de la société industrielle (Schwarz, 1994 ; Supiot, 1993).

A partir de ce premier débat, c'est la question du travail comme lieu d'autonomie, de réalisation de soi et d'intégration sociale, qui est posée. Pour certains auteurs, c'est la fin du travail autonome et l'effondrement des valeurs traditionnelles liées au travail (Castel, 1995 ; Gorz, op. cit ; Méda, op. cit). L'affaiblissement du lien salarial, constaté au travers de la précarisation des rapports de travail, conduit à une crise du lien social (Paugam, 1994 ; Rosanvallon, 1995). Ce qui conduit à prédire à terme la fin du travail (Rifkin, 1996). Malgré ces sombres prédictions, d'autres auteurs maintiennent l'idée d'un travail comme un acte humain essentiel et un lieu de réalisation de soi. Le travail salarié permet la production de normes et de culture dans les organisations (Laville, 1994 ; Perret, Roustang, 1993 ; Sainsaulieu, 1987, 1995), essentiellement parce que le travail a une valeur collective (Bidet, 1993 ; Schwarz, 1988 ; Vincent, 1987 ; Zarifian, 1991, 1993). Ces thèses conduisent à s'opposer à l'idée d'une fin inéluctable du travail comme valeur centrale des rapports humains dans une société moderne (Schnapper, 1997 : Grozelier, 1998).

Ces débats s'inscrivent dans la réalité et les multiples évolutions du travail et d'une forme de travail -le salariat- qui s'est instaurée de manière généralisée depuis la révolution industrielle, pour représenter aujourd'hui près de 90% de la population active (Grozelier, op. cit.). Avant la première moitié du 19^{ème} siècle, la population des travailleurs étaient majoritairement composée d'agriculteurs, de travailleurs indépendants, de commerçants. Durant la seconde moitié du 19^{ème} siècle, le travail industriel se développe et la population ouvrière augmente. Du début du 20^{ème} siècle jusque 1974, les volumes d'emplois semblent se déplacer d'un secteur à l'autre¹ : une diminution importante des emplois dans l'agriculture, une progression

¹ Grozelier (op.cit., p26) souligne les évolutions suivantes : "La proportion d'emplois dans l'agriculture chute ainsi de 43% en 1906 à 11% en 1975. Durant la même période, la proportion d'emplois masculins

forte des emplois dans l'industrie, plus lente dans le tertiaire. A partir de 1974, après le premier choc pétrolier, l'activité économique se ralentit et l'emploi industriel se dégrade de manière importante (la perte d'emploi dans l'industrie représente un million de postes de 1974 à 1984). Le secteur tertiaire continue sa progression et reste le principal secteur de création d'emplois, mais ne permet pas de limiter le chômage massif - de 500 000 personnes en 1974 à plus de 3 millions en 1992, 3,3 millions en 1996, soit plus de 12% de la population active (Laville, 1997)-. Aujourd'hui, l'une des principales caractéristiques du monde du travail est d'abord la crise de l'emploi.

Mais l'emploi est également caractérisé par des formes de travail aux marges du salariat, bien qu'elles en soient le plus souvent dérivées. En premier lieu, si 90% des actifs sont salariés, 10% se situent en dehors du rapport salarial. Il s'agit pour la plupart de travailleurs indépendants, artisans ou commerçants, d'employeurs, et d'aides familiaux. Cependant, la notion de travailleur indépendant recouvre des réalités les plus diverses, et est parfois dénoncée comme moyen de contourner des dispositions réglementaires et sociales permettant d'économiser des coûts salariaux. Ce que l'inspection du travail qualifie par ailleurs de fausse sous-traitance. D'autres emplois encore se situent à la limite de la légalité, voir hors cadre légal dans le cas du travail clandestin. En second lieu, se développe de manière significative le temps partiel (845 000 emplois à temps partiel créé depuis 10 ans), revendication des salariés à l'origine (temps choisi), outil de flexibilité généralisé pour les entreprises (temps contraint). Le contrat à temps partiel ne constitue pas un emploi type (au sens généralisé du terme), bien que son extension et son intensification dans certains secteurs d'activité laissent supposer qu'il constituera à terme une norme d'emploi (en 1996, le temps partiel représente 16% de l'emploi total, source OCDE, 1997). Le travail à temps partiel apparaît comme une forme de précarisation de l'emploi, compte tenu notamment des caractéristiques de la population salariée (féminine, peu qualifiée) et des conditions de travail dévaluées (Maruani, Nicole-Drancourt, 1989 ; Nicole-Drancourt, 1990).

Enfin, la précarisation de l'emploi ne se situe pas seulement dans l'écart de

progresses de 30 à 48% dans l'industrie, et de 27 à 41% dans le tertiaire. Pour les femmes, l'évolution se joue différemment. Si la proportion d'emplois féminins dans l'industrie ne progresse pas entre 1906 et 1975, restant aux alentours de 26% (...), en revanche dans le tertiaire, elle connaît une très forte progression : de 30 à 66%. Cette évolution se fait au détriment des emplois dans l'agriculture.".

certaines formes de contrat salarié à horaires réduits par rapport à la forme classique que constitue le contrat de travail à durée indéterminée et à temps complet. Stages, emplois d'insertion et contrats aidés, à durée limitée, représentent également des formes d'emploi salarié particulières et atypiques. En mars 1995, dans le secteur privé, les contrats à durée déterminée, les missions d'intérim, les contrats d'apprentissage, les stagiaires et contrats aidés, concernent 1 437 000 personnes (1 182 000, en 1990). Dans le secteur public, les stagiaires et les contrats aidés (sans compter les vacataires) représentent 246 000 personnes (142 000, en 1990)¹. Le développement de ces formes d'emploi s'inscrit dans un double mouvement. D'une part, les contrats temporaires répondent à des enjeux de flexibilité liés aux variations saisonnières des charges d'activité des entreprises, se sont développés en parallèle avec l'évolution du travail salarié et se sont intensifiés avec le processus de tertiairisation de l'économie (Laville, 1997). D'autre part, les politiques de l'emploi ont placé, depuis 1973, la notion d'insertion au coeur des dispositifs visant à améliorer l'employabilité d'abord des jeunes sans qualification, puis des chômeurs de longue durée, enfin, de toutes les catégories de la population active en situation de rupture d'emploi (Wuhl, 1996).

Au delà des débats sur la notion de travail, de l'évolution des normes de l'emploi et du temps de travail, vers une forme de précarisation, il semble que le processus majeur qui caractérise l'évolution du travail salarié est la tertiairisation de la division du travail. Perret (1997) rend compte de deux points de rupture importants : l'hétérogénéité croissante du travail "en termes de compétences requises, de mode d'engagement et de structuration des rapports sociaux, de reconnaissance et de statut social" ; "la perte progressive de l'autonomie du travail en tant qu'espace de socialisation".

Les normes de l'emploi sont incontestablement en pleine mutation. Mais ces transformations liées aux évolutions sont difficilement séparables de l'évolution du cadre législatif qui fonde, quasiment dès son origine, le rapport salarial. Normes d'emploi et normes du temps de travail sont étroitement liées. Le premier cadre juridique du contrat de travail apparaît après la Révolution française, avec la mise en place du contrat de "louage de services" (Boissonnat, 1995). Le travail devient quelque chose de quantifiable, négociable, indépendant de la personne ou du travailleur. Au cours du 19^{ème} siècle, le travail salarié industriel se développe sur la base des pratiques du travail agricole, mais constitue peu à peu un prolétariat

¹ Source INSEE, enquête emploi, citée par Grozelier (op. Cit.)

industriel aux conditions de travail et de vie difficiles. En 1841, l'État impose un dispositif législatif visant à limiter le travail des enfants. En l'occurrence, la loi du 22-3-1841 marque la naissance du droit du travail et du droit de la personne dans la relation à l'employeur. Mais à partir de là, l'évolution du cadre juridique en France va constituer la composante principale de la régulation salariale.

Les normes de l'emploi vont donc ensuite s'inscrire directement et durablement en référence à une norme du temps de travail. Jusqu'au début des années 1980, la notion d'emploi salarié renvoie essentiellement à la prédominance du contrat de travail à durée indéterminée, à l'unicité de l'employeur, à une durée hebdomadaire de travail relativement stable et légalement définie. La norme de l'emploi s'appuie sur trois critères (Tollet et Gavini, 1994) : les critères de collectivité (le temps de travail s'applique uniformément à tous les salariés de l'entreprise), de stabilité (en dehors du recours aux heures supplémentaires, il est difficile de faire varier la durée hebdomadaire ou mensuelle du temps de travail) et de légalité (les règles légales ou conventionnelles s'appliquent dans l'entreprise). Toutefois, la norme en matière de temps de travail, imposée par le cadre juridique français, est en voie de déconstruction à partir de trois niveaux (rapport du CSERC, 1998).

En premier lieu, la mise en place des horaires flexibles avec l'accord du personnel (ordonnance du 26-3-1982) a introduit l'individualisation progressive des horaires de travail, dans un premier temps, en vue de satisfaire les souhaits des salariés, puis dans un second temps, pour permettre aux entreprises de développer une certaine souplesse de leurs structures. Ce processus s'est accentué notamment à partir de la loi de janvier 1981 donnant une définition très large du travail à temps partiel, puis du temps partiel annualisé. A l'opposé du travail à temps plein, le contrat de travail à temps partiel est fondé sur un horaire individuel.

En second lieu, la définition hebdomadaire de la durée du travail a été remise en cause par différentes formes d'aménagement du temps de travail (modulation, équipe de suppléance, le travail de fin de semaine, repos compensateur de remplacement, compte épargne-temps). La loi est allée dans le sens d'une flexibilité croissante, notamment avec les dispositifs d'annualisation totale du temps de travail (modulation de type 1, de type 2, et de type 3). Plus récemment encore, certaines limitations de la durée hebdomadaire, telles que le décret de 1936 dans le secteur bancaire, obligeant la répartition de la durée de la semaine sur cinq jours, ont été réduites (décret du 31-3-1997).

En troisième lieu, une place croissante a été donnée aux accords dérogatoires de plus en

plus décentralisés en matière de détermination du temps de travail. Depuis les lois du 16-1-1982 et du 13-11-82, les entreprises ont l'obligation de négociation annuelle du temps de travail et les dispositifs légaux centralisés se sont peu à peu substitués aux accords au sein de l'entreprise ou au niveau de la branche. La remise en cause du caractère central de la norme a pu donner lieu à la suppression de la norme elle-même, obligeant l'entreprise à passer par la négociation pour instituer des règles nouvelles en matière d'aménagement et de durée du travail.

C'est dans ce contexte législatif de déconstruction de la norme de temps de travail, que s'est inscrit la loi Robien (loi du 11-6-96) visant à promouvoir l'idée d'une réduction du temps de travail en vue de préserver ou développer l'emploi. Ce dispositif législatif a finalement rencontré un succès relatif (1 743 conventions signées, pour moitié en dispositif offensif, pour l'autre moitié sur un volet défensif, 235 000 salariés concernés, de novembre 1996 à février 1998). Dans quatre accords sur dix, la réduction du temps de travail s'est effectuée seulement sur la durée hebdomadaire, pour les autres accords, elle a été opérée sur des bases plus larges que la semaine (Le Corre, Doisneau, 1998). Dans trois accords sur quatre, il y a eu réorganisation du travail soit pour augmenter la durée d'utilisation des équipements, soit pour allonger la durée d'ouverture, mais surtout pour répondre aux fluctuations des charges d'activité. Sur l'ensemble des accords dits "De Robien", la part des emplois sauvegardés ou des emplois sur lesquels les entreprises se sont engagés à embaucher, représente environ 11% des effectifs concernés.

Encadré I.1 : la loi d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.

Les entreprises qui, par accord collectif, réduiront la durée du travail de tout ou partie de leurs effectifs de 10% (ou de 15%) et porteront le nouvel horaire collectif au plus à 35 (ou 32) heures avant le 1er janvier 2000, bénéficieront d'un allègement de cotisations sociales patronales à condition qu'elles embauchent 6% de salariés en plus (passage aux 35 heures), 9% (passage aux 32 heures), effectif maintenu pendant deux ans.

Pour les entreprises dans lesquelles la réduction du temps de travail préserve 6% ou 9% des emplois alors qu'une procédure de licenciement pour motif économique était prévue, l'aide sera également versée. L'aide, accordée pendant cinq ans, sera dégressive.

Par exemple, en cas de passage aux 35 heures, elle ira de 9000F par salarié en 1998 à 5000F en 2002. Il est prévu qu'elle soit remplacée à terme par une aide pérenne. La loi prévoit divers cas de majoration de cette aide en cas d'accord innovant, ou d'embauche de publics prioritaires (jeunes, travailleurs handicapés, chômeurs de longue durée).

(CSERC, 1998)

Dans la continuité du dispositif "De Robien", dont il est en partie inspiré, la loi d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail ou dispositif dit "Aubry", précède le passage à la durée légale de 35 heures, met en oeuvre des systèmes d'allègement des cotisations sociales patronales afin d'encourager l'anticipation de l'obligation légale au niveaux des entreprises (cf. encadré I.1).

Cette loi s'inscrit dans les politiques des pouvoirs publics en matière d'emploi et renforce l'idée ancienne, déjà présente dans les rapports du Plan à la fin des années 1970, qu'une réduction de la durée du travail pouvait constituer un instrument de lutte contre la montée du chômage (Cahuc, Granier, 1997). Le passage aux 39 heures et la cinquième semaine de congés payés en 1982 en sont les premières illustrations. Toutefois, la relation entre temps de travail et création d'emploi est soumise à de nombreux débats entre les experts. Nous proposons donc de les éclairer.

§3. La relation entre diminution du temps de travail et création d'emplois.

Sur le plan social, la réduction du temps de travail est une revendication ancienne et traditionnelle des mouvements ouvriers, développée dès 1880 avec la journée des 8 heures, imposée par la loi du 23-4-1919. Cette revendication s'appuie sur une logique "redistributionniste" (Boulin, 1994b) des richesses du capital vers le travail, la réduction du temps de travail étant accompagnée par ailleurs d'une augmentation du revenu du travail salarié. Si les premières formes de réduction du temps de travail ont répondu à des enjeux d'amélioration des conditions de travail, elles ne sont mises en oeuvre réellement qu'à partir de conflits sociaux très durs (Bloch-London, Marchand, 1990). Au travers de ces revendications collectives, apparaît la notion de partage du travail en faveur de l'emploi, notamment durant la crise des années 1930, et qui conduit les pouvoirs publics à légiférer en matière de réduction de la durée du travail afin de combattre le chômage (voir les accords de 1936).

Sur le plan politique, la logique d'un partage du travail pour lutter contre la crise de l'emploi s'inscrit dans des enjeux majeurs et des réalités socio-économiques complexes. En simplifiant, il s'agit de déterminer si la diminution collective de la durée du temps de travail peut accroître l'emploi, favoriser une meilleure répartition du travail salarié et des revenus, sans freiner la croissance et le développement économique des entreprises. La question est d'autant plus polémique que

l'expérience la plus récente en la matière ne permet pas d'y répondre, ou néanmoins conduit les autorités publiques à poser le problème avec circonspection. Avant le passage aux 39 heures et la mise en oeuvre d'une cinquième semaine de congés payés, les simulations macro-économiques permettaient de prévoir une création de 150 à 350 000 emplois. Or, les estimations a posteriori ont démontré, suivant les techniques statistiques et les hypothèses d'analyse, que la loi sur les 39 heures n'a donné lieu qu'à la création de 30 000 à 150 000 emplois (Cahuc, Granier, 1997). L'effet attendu par la réduction du temps de travail a, semble-t-il, été absorbé par les gains de productivité opérés par les entreprises. Et l'échec du dispositif s'explique autant pour des raisons politiques (caractère obligatoire et échec des négociations) qu'économiques (compensation salariale totale).

Sur le plan macro-économique, la relation entre réduction du temps de travail et création d'emplois est soumise à de nombreux débats. En effet, l'évaluation des conséquences d'une diminution collective de la durée du travail conduit à des résultats les plus variés, parfois contradictoires, suivant les différents scénarios retenus. A propos du passage aux 35 heures, nous pouvons retenir en simplifiant avec exagération, trois types de réponses proposées par les acteurs politiques et économiques, s'appuyant sur des simulations chiffrées par des instituts de conjoncture économique (Delalande, Holcman, Lelièvre, 1998). Pour les tenants de la réduction du temps de travail, la réforme Aubry peut conduire à la création de près de 700 000 emplois. A l'opposé, les détracteurs du dispositif soutiennent l'idée que la loi sur les 35 heures peut conduire à une baisse significative de l'emploi, dans la mesure où elle n'est pas supportable financièrement et qu'elle posera des problèmes d'organisation. Entre ces deux positions, les estimations divergent en fonction des hypothèses retenues (entre 450 et 700 000 créations d'emplois), mais les analystes insistent tous sur la nécessité de rassembler de nombreuses conditions favorables à la mise en place des 35 heures pour conjurer la montée du chômage et créer de l'emploi.

On peut distinguer quatre dimensions principales ou mécanismes dans un scénario de réduction généralisée du temps de travail (Cette, Gubian, 1997). En premier lieu, la réduction du temps de travail comporte un effet "partage de l'emploi" (application de la règle de trois). Toutefois à moyen terme et en l'absence de réorganisations, elle induit une hausse des coûts (augmentation du coût du capital par unité produite) et comporte des effets défavorables sur l'inflation et l'activité. Au final, les effets sur l'emploi sont atténués par le coût global de la réduction du temps de travail. En second lieu, la réduction du temps de travail conduit à des réorganisations des systèmes de production et à un allongement du temps

d'utilisation des équipements. A moyen terme, le coût en capital par unité produite diminue et la productivité est améliorée. Les effets sont favorables pour l'emploi, mais également pour la compétitivité, la croissance et les comptes publics. En troisième lieu, si les pertes de rémunération directement liées à la réduction du temps de travail sont totalement compensées, la demande de consommation augmente mais les investissements des entreprises diminuent, et l'inflation se développe. Au final, la compensation salariale tend à affecter l'emploi, la croissance et les comptes publics. C'est pourquoi, enfin, à partir des gains opérés sur la diminution des allocations chômage (plus d'emplois, moins de chômeurs) et de l'augmentation des cotisations sociales (élargissement de l'assiette), il est possible d'envisager une subvention à la réduction du temps de travail et de procéder par incitations financières afin de maintenir les niveaux de rémunération.

Les conditions d'une réduction collective du temps de travail sont multiples et complexes. Nous pouvons néanmoins en retenir quatre éléments principaux : la combinaison entre réduction et réorganisation du temps de travail, l'influence de la compensation salariale, la mise en oeuvre de dispositifs d'incitation, le statut légal et les modalités de la diminution du temps de travail.

1/ L'une des conditions essentielles pour que la réduction du temps de travail puisse créer de l'emploi réside donc dans la nécessité de l'articuler avec des modes de réorganisation du temps de travail, visant notamment à allonger la durée d'utilisation des équipements (Cette, Taddéi, 1994). Si on associe réduction et réorganisation du temps de travail (2RT), il est possible de pallier l'augmentation des charges et de la masse salariale en opérant des gains de productivité liés à une meilleure organisation du travail, en particulier le développement du travail posté et l'allongement de la durée d'utilisation des équipements. Mais, l'intérêt d'un processus de réduction-réorganisation du temps de travail dépend également du contexte international dans lequel il s'inscrit¹. Dans tous les cas, la réduction de la

¹ A ce titre, à partir d'une série de simulations macro-économiques (modèles Hermes), Cette et Taddéi estiment les résultats d'une 2RT dans l'absolu, mais également en fonction de l'environnement international. Dans le premier cas, il est envisageable d'observer une réduction progressive de la réduction du temps de travail permettant d'améliorer significativement l'emploi. Grâce à une augmentation de la productivité du capital (allongement de la durée d'utilisation des équipements), la compensation salariale peut être intégrale. Le processus d'une 2RT conduit par ailleurs à une amélioration simultanée de la croissance, de l'emploi, des finces publiques et des comptes extérieurs.

durée du travail doit être organisée de manière à ne pas augmenter le coût de production des entreprises, mais conjointement, elle doit être suffisamment substantielle pour contraindre les entreprises à une réorganisation de la production.

2/ Le processus de réduction du temps de travail conduit à une augmentation des coûts de production (à salaire égal, il y a augmentation du coût du capital par unité produite). Se pose donc la question complexe de la compensation salariale. Au niveau des salariés, l'arbitrage se situe entre le développement du temps libre et la diminution du revenu. En ce sens, il y a risque de diminution du pouvoir d'achat, les organisations syndicales s'y opposent (Freyssinet, 1996) et les salariés ont des positions les plus diverses en fonction de leurs contraintes budgétaires et de l'opportunité de maintenir ou développer l'emploi dans leurs entreprises (Baesa, 1996). Au niveau des structures productives, compte tenu des contraintes de compétitivité, il y a rejet de l'accroissement du coût salarial directement lié à une réduction du temps de travail totalement compensée. De manière générale, la compensation salariale dépend de nombreux facteurs : la variation des taux de salaires nominaux, du nombre d'heures supplémentaires, du niveau de l'emploi, de la productivité du travail, des différents coûts de production autres que la masse salariale (Freyssinet, op. cit.).

3/ L'amélioration des finances publiques, liée à une diminution des coûts sociaux du chômage et à un élargissement de l'assiette des cotisations sociales, permet d'envisager la mise en place d'incitations financières à la réduction du temps de travail. Il s'agit en l'occurrence, de constituer une aide de l'État pour la réorganisation des entreprises et la compensation des pertes de pouvoir d'achat des salariés (Confais & al, 1993). Tel fut l'esprit de la loi "Robien" en 1996. Le problème est alors celui du calibrage de l'incitation financière, qui doit être suffisamment importante pour encourager les entreprises sur la voie d'une réduction significative de la durée du travail, mais qui ne doit pas *ex post* conduire à un déséquilibre des

Dans le second cas, les résultats diffèrent selon que la 2RT n'est pratiquée que dans un seul pays ou également pratiquée dans une communauté de pays. En ce sens, une généralisation du mouvement de 2RT permet d'envisager (dans sept États européens) *"un gain net de 1 250 000 emplois sur cinq ans, ainsi que des baisses de prix à la consommation de 3,5% à 4%, une amélioration du solde extérieur de 0,1% à 0,4% de PIB à moyen terme et enfin une amélioration du solde public de 0,3% à 1,4% de PIB selon les pays"* (Cette, Taddéi, op. cit., p107).

comptes publics. En ce sens, la loi Robien aurait été victime de son succès¹, notamment parce qu'elle était calibrée au delà du "taux d'équilibre" (Cette, Gubian, 1997). Mais, la mise en oeuvre de dispositifs d'incitation financière n'épuise pas le problème de la compensation salariale, il permet seulement de réduire la distance entre les positions des acteurs. Par ailleurs, elle comporte des effets différenciés sur le chômage, entre les populations qualifiées et les non qualifiées (Granier, 1997).

4/ Le statut de la durée du temps de travail et les modalités de sa mise en oeuvre sont au centre des débats qui animent la réflexion sur l'intérêt d'une réduction de la durée du travail pour créer de l'emploi. En premier lieu, il existe des divergences sur le lien entre durée effective et durée légale du travail. Cahuc et Granier (1994) estiment pour leur part que l'abaissement de la durée légale peut conduire à une augmentation de la durée effective. A contrario, Freyssinet (1997) en s'appuyant en particulier sur l'expérience des 39 heures, mais également sur l'histoire de la diminution de la durée légale du travail, considère que des ajustements progressifs s'opèrent pour conduire à une relative équivalence entre temps effectif et norme juridique. Il serait donc possible d'agir sur la durée légale pour diminuer la durée effective et susciter un processus de partage du temps de travail. En second lieu, de nombreuses modalités d'aménagement et de réduction du temps de travail peuvent être envisagées entre une conception idéaliste de la semaine de quatre jours, de 32 heures (Larrouturou, 1995), et des formes les plus diversifiées, -portant sur la journée, la semaine, ou l'année-, qui sont différemment appréciées par les salariés (Cette, Gubian, 1997).

En conclusion, nous pouvons souligner que s'il existe un lien étroit entre création d'emploi et réduction du temps de travail, la multiplicité des résultats, peu homogènes et parfois contradictoires, proposés par les simulations macro-économiques conduisent à en estimer les effets avec circonspection. Dans tous les cas, même dans le cadre d'une réduction "autoritaire", la réduction du temps de travail ne permettra pas d'éradiquer le chômage (Cahuc, Granier, 1997).

En effet, d'une part, il est impossible d'appliquer une simple règle de trois et la création d'emplois ne peut être directement fonction du taux de réduction du temps de travail ; il n'y a pas de substitutalité immédiate des chômeurs et des heures libérées. D'autre part, les

¹ Comme le soulignait Bezat J-M, avant le retrait du dispositif Robien, dans un article du Monde, "Le gouvernement cherche à limiter l'usage de la loi Robien", 25 janvier 1997, in Méda 1997.

contraintes et les mécanismes économiques impliquent la nécessité de réunir certaines conditions, dont :

- l'accompagnement de la réduction du temps de travail par la réorganisation des entreprises permettant un accroissement de l'utilisation du capital,
- une compensation salariale limitée pour ne pas augmenter le coût de la masse salariale et le coût unitaire final des produits,
- la mise en place d'incitations financières constituant une aide de l'État pour la réorganisation des entreprises et la compensation des pertes de pouvoir d'achat des salariés,
- et, la possibilité de varier les modalités de l'aménagement du temps de travail afin de développer la flexibilité des structures organisationnelles.

Si la réduction du temps de travail s'inscrit dans une tendance ancienne, elle est aujourd'hui moins de nature revendicative et correspond de plus en plus à un instrument de lutte contre le chômage. Dans cette logique, les pouvoirs publics ont entrepris une démarche de diminution collective de la durée du temps de travail, basée dans un premier temps sur une loi d'orientation et d'incitation encourageant les entreprises à baisser l'horaire moyen hebdomadaire à 35 ou 32 heures pour l'an 2000 ou 2002 (entreprises de moins de dix salariés). Selon Aznar (in Gauthier, Savel, 1998), *"ce n'est pas un événement inattendu ou incongru, ce n'est pas un caprice technocratique, mais l'illustration d'une tendance socio-économique lourde ; une modalité d'adaptation parmi d'autres, du système législatif au système technologique ; un chapitre d'une histoire dont les prochains chapitres seront peut-être les 32 heures ou l'organisation d'années de formation tous les dix ans"*. La loi Aubry correspond à un choix de société dont les conséquences restent encore difficilement évaluables au niveau de la nation, malgré l'étendue des recherches et des travaux de simulation macro-économique, mais qui très certainement va perturber les fonctionnements organisationnels des entreprises. Dans la section suivante, nous proposons de poser le problème au niveau de l'entreprise.

Section 2. Réduire et réorganiser le temps de travail dans l'entreprise.

Après avoir posé le problème de la réduction du temps de travail au niveau de la nation et abordé en particulier la relation entre le temps de travail et la création d'emplois, il nous importe de resituer la question d'une diminution collective et généralisée au niveau de l'entreprise. Compte tenu des choix gouvernementaux en matière de temps de travail et de politique de l'emploi (la loi d'orientation et d'incitation au passage à 35 heures), le problème posé aux entreprises est double. D'abord, il s'agit à la fois d'évaluer le coût d'une éventuelle réduction du temps de travail et la nécessité ou non d'embaucher de nouveaux salariés pour remplacer les heures perdues. Ensuite, il convient d'apprécier s'il est opportun de profiter des effets d'aubaine (les dispositifs d'incitation) pour anticiper ou non le passage aux 35 heures.

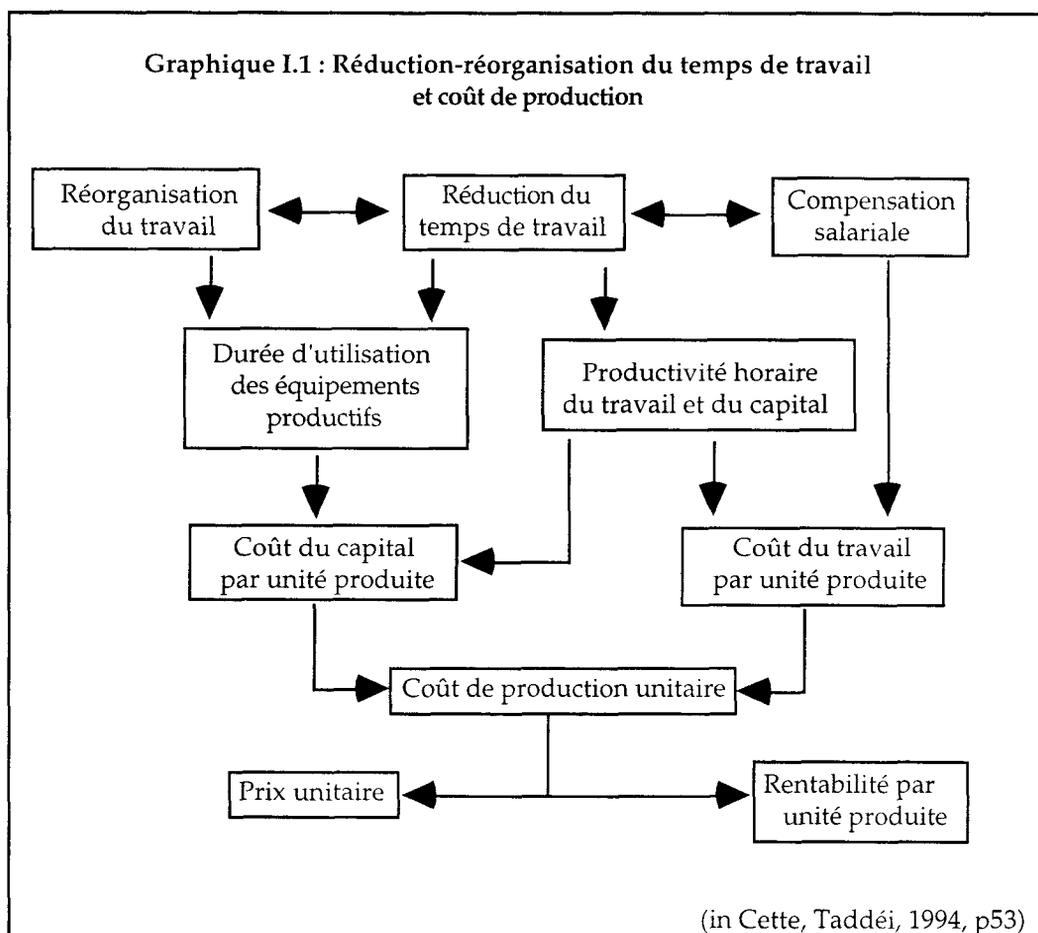
Nous n'avons pas l'ambition ici de donner des réponses définitives à ces questions particulièrement complexes tant les réalités des entreprises sont multiples, ou encore d'arbitrer le débat qui oppose le gouvernement et les organisations représentatives des entrepreneurs. Toutefois, il nous semble utile d'apporter un ensemble de réflexions sur les mécanismes et les intérêts économiques d'une réduction du temps de travail à l'intérieur de l'entreprise.

Dans un premier temps (§1), nous décrirons les mécanismes en jeu dans une réduction-réorganisation du temps de travail de l'entreprise, tels que les présentent Cette et Taddéi (1994). Dans un second temps (§2), la réflexion portera davantage sur les mécanismes micro-économiques propres à la loi d'orientation et d'incitation au passage aux 35 heures. Enfin, nous proposerons quelques évaluations et remarques complémentaires sur le dispositif "Aubry".

§1. Les mécanismes en jeu dans une réduction-réorganisation du temps de travail.

Une réduction-réorganisation du temps de travail comporte de nombreux effets micro-économiques sur les coûts de l'entreprise, et au final, sur le coût unitaire de production. Nous proposons ici sommairement de les retracer à partir des travaux de Cette et Taddéi (1994) (cf. Graphique I.1). Les trois éléments fondamentaux

générateurs d'une modification des coûts de production sont : la réorganisation du temps de travail, la réduction du temps de travail et la compensation salariale, éventuellement octroyée pour pallier la perte de rémunération des salariés de l'entreprise. Les effets se portent sur le coût du capital et le coût du travail par unité produite.



Si aucun aménagement du temps de travail n'est effectué (et notamment s'il n'y a pas de développement du travail posté), la réduction du temps de travail conduit nécessairement à une diminution équivalente de la durée d'utilisation des équipements, et *a fortiori* d'une augmentation du coût du capital. Par contre, la réorganisation du temps de travail peut améliorer la rentabilité du capital lorsque l'aménagement permet de réduire les temps morts, de rationaliser le processus de production, et surtout, de développer le temps d'utilisation des investissements matériels. En ce cas, le coût du capital diminue en fonction de l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements puisque le niveau de production augmente.

Par ailleurs, la conjonction de la réduction du temps de travail et de la compensation salariale affecte le taux de productivité horaire du travail et du capital.

En effet, la réduction du temps de travail (non réorganisée) conduit à une diminution du niveau de production de l'entreprise. S'il n'y a pas de réorganisation conjointe du processus de production, la durée d'utilisation des équipements diminue et la productivité horaire du capital tend à baisser également. En conséquence, le coût du capital par unité produite tend à augmenter. De la même manière, si la réduction du temps de travail est totalement compensée, la masse salariale reste constante à un niveau de production pourtant inférieur. La productivité horaire du travail tend à diminuer et le coût du travail par unité produite tend à augmenter.

Compte tenu de ces différents mécanismes, Cette et Taddéi (op.cit.) proposent donc d'associer directement réduction et réorganisation du temps de travail. En ce sens, une "2RT" et une compensation salariale comportent les différents effets suivants.

Si la compensation salariale conduit à une augmentation du coût du travail par unité produite, la 2RT peut permettre le développement de gains de productivité horaire. D'une part, elle permet de réduire les temps de pause et suscite une organisation plus rationnelle du temps de travail. D'autre part, elle peut conduire à une intensification des contenus et des rythmes de travail. Enfin, le développement d'horaires atypiques (de nuit, de fin de semaine) permet l'allongement de la durée d'utilisation des équipements. Au final, la productivité horaire du travail et du capital diminuent de manière plus ou moins importante en fonction du niveau de compensation salariale. Le coût de production unitaire global varie de la manière suivante.

"En résumé, le coût unitaire globale de production est :

- abaissé par les gains de productivité induits par la réduction du temps de travail;*
- augmenté par les mesures de compensation salariale associées à la 2RT, et ce d'autant plus que l'intensité capitalistique est faible;*
- abaissé par les réorganisations (c'est-à-dire l'extension du travail posté), si elles permettent d'allonger la durée d'utilisation des équipements, et cela d'autant plus que l'intensité capitalistique est forte. "*

(Cette, Taddéi, op. cit., p54)

Mais la modification du coût unitaire global de production va influencer un ensemble de variables essentielles pour l'entreprise : le prix de vente unitaire, la rentabilité unitaire, le niveau d'activité de l'entreprise, les effectifs et les investissements. Ainsi, si la 2RT est favorable à l'entreprise (diminution du coût unitaire global), les effets peuvent être différemment répercutés sur le prix de vente, soit par une baisse des prix, soit par un maintien du prix au profit de l'accroissement

de la rentabilité. Si le prix de vente est baissé, la compétitivité de l'entreprise est accrue et le niveau global de l'activité augmente. La 2RT conduit l'entreprise vers la croissance. Du fait d'un effet de partage de l'emploi, l'entreprise doit embaucher, mais ces nouveaux emplois sont financés par les gains de productivité opérés grâce à la 2RT. En termes d'investissement, l'allongement de la durée d'utilisation des équipements conduit à une économie de capital, mais permet également de rentabiliser plus rapidement les investissements précédents et futurs. En ce sens, l'innovation organisationnelle peut conduire à des innovations techniques, certes plus onéreuses, mais rentabilisées à plus court terme dans le cas d'un passage à un travail posté.

Les effets d'une 2RT sont variés et semblent finalement très dépendants des comportements des acteurs. En premier lieu, les salariés et leurs représentants interviennent non seulement dans la définition des modalités de la réorganisation, mais également sur le niveau de compensation salariale, qui intervient de manière importante sur la productivité horaire du travail et du coût du travail par unité produite. Cela influe directement sur l'intérêt d'une 2RT pour l'entreprise. En second lieu, les effets d'une réorganisation et d'une réduction du temps de travail sont fonction des décisions que prennent les dirigeants en matière de répercussion de la diminution du coût unitaire global sur la rentabilité ou le prix de vente. A ce titre, Cette et Taddéi soulignent deux possibilités :

"- si le chef d'entreprise arbitre en faveur de sa rentabilité et ne modifie pas le prix de vente unitaire, la 2RT n'aura aucun impact immédiat sur le niveau d'activité. Pour l'emploi, l'impact se limitera à l'effet de partage atténué des gains de productivité induits. Pour l'investissement, il s'agira de l'effet direct de l'allongement de la durée d'utilisation, de celui constitué par l'amélioration de la rentabilité, et de l'impact des gains de productivité induits ;

- si le chef d'entreprise arbitre plutôt en faveur d'une baisse du prix de vente unitaire (la rentabilité par unité produite demeurant inchangée), le niveau d'activité sera stimulé par l'amélioration de la compétitivité-prix, ce qui amènera l'emploi à évoluer toujours plus favorablement que dans l'hypothèse précédemment décrite. L'investissement pourra évoluer plus favorablement si l'effet positif de l'accélération de la croissance l'emporte, ou moins favorablement si l'effet de la stagnation de la rentabilité est plus important. Cela dépendra de la situation initiale de l'entreprise au moment de la 2RT." (Cette, Taddéi, op. cit., p58)

Voici donc brièvement résumés les principaux mécanismes d'un processus de réduction-réorganisation du temps de travail. L'intérêt de la démarche pour

l'entreprise semble majeur. Pourtant, il convient néanmoins de rappeler, à notre sens, deux limites essentielles : la première porte sur les simulations économiques proposées par les analystes, la seconde, sur les aspects de la répartition des surcoûts associés à une réduction du temps de travail.

En premier lieu, ce modèle micro-économique est sous-tendu d'hypothèses favorables à la démarche et construit sur la base de monographies particulières. Il prend notamment peu en compte des éléments de coûts associés à la démarche elle-même, qui pourraient être les plus diversifiés selon l'entreprise et le climat social qui la caractérise¹. Par ailleurs, la problématique de la réorganisation du temps de travail, telle qu'elle est développée, s'inscrit davantage dans des entreprises de production où le coût du capital investi est plus important que dans une grande partie des entreprises du secteur des services (et notamment, les petites structures n'ayant que peu de capital investi). Enfin, il importe de rappeler qu'il est difficile de mesurer ces effets à moyen ou long terme (encore qu'il s'agisse d'une constante dans la plupart des simulations).

En second lieu, la démarche d'une réduction-réorganisation du temps de travail se heurte à une question récurrente et cruciale lorsqu'il s'agit d'en mesurer l'intérêt : celle de la compensation salariale. Or, il apparaît que suivant les situations initiales des entreprises et les choix effectués par les dirigeants, la compensation salariale peut être extrêmement diversifiée. Il paraît difficile d'envisager une équivalence nette entre la diminution du temps de travail et la perte de rémunération ; ce qui se révèle difficilement négociable. Pourtant, à l'opposé, une compensation totale, influençant directement le coût du travail unitaire, risque de réduire considérablement l'intérêt d'une 2RT.

Après avoir posé le problème du principe d'une réduction du temps de travail en observant les différents mécanismes en jeu dans le processus d'une réorganisation des activités productives de l'entreprise, nous proposons d'aborder les effets micro-économiques de la loi d'orientation et d'incitation sur les 35 heures.

§2. Les mécanismes micro-économiques de la loi sur les 35 heures.

Autour du projet de loi et au cours des débats entre acteurs économiques et

¹ A ce titre, les risques de conflits sociaux et les investissements nécessaires pour rendre le processus de réorganisation le plus intéressant possible représentent des coûts difficiles à évaluer *a priori*.

politiques, les évaluations les plus diverses sur le coût réel d'un passage aux 35 heures pour une entreprise ont été diffusées. Dans une perspective maximaliste¹, de nombreuses analyses prévoient une augmentation globale de la masse salariale de 11,4%, supérieure à la diminution du temps de travail à 35 heures (10,26%). Cette idée paraît juste si l'on fait un calcul simple à partir des hypothèses de compensation des heures perdues par une embauche équivalente et de maintien stricte des niveaux de rémunération (cf. encadré I.2). Paradoxalement, ces prévisions sont plutôt pessimistes en terme de création d'emplois alors qu'elles supposent justement une substitution totale des heures perdues par une embauche conséquente.

Mais si les estimations sont justes par rapport au raisonnement avancé, le raisonnement s'appuie sur des hypothèses simplificatrices (et nécessairement simplificatrices). Compte tenu des contraintes économiques et des différentes modalités possibles pour permettre le passage aux 35 heures, il importe d'intégrer des facteurs de coût et d'économie portant sur l'ensemble des éléments directement ou indirectement touchés par une réduction du temps de travail. Il en est ainsi de la question principale de la récupération des heures perdues qui influe directement sur le coût global du passage aux 35 heures, mais cette question d'ordre quantitatif est liée aux aspects qualitatifs du développement de la polyvalence et de la compétence des salariés.

Il convient également de considérer que le salaire moyen des nouveaux embauchés est le plus souvent inférieur au salaire moyen de l'entreprise. Par ailleurs, Cette et Taddéi (1994) l'ont bien démontré, la réduction du temps de travail associée à une réorganisation des services et de la production permet d'envisager des gains de productivité plus ou moins conséquents. A ce titre, des dispositifs tels que celui de l'annualisation du temps de travail permettent de diminuer la précarité de l'emploi dans l'entreprise : la baisse du recours au temps partiel contraint et au travail intermittent contribue à améliorer le savoir-faire global dans l'entreprise et l'annualisation permet de renforcer la flexibilité des structures productives. Enfin, dans le cadre de la loi d'orientation et d'incitation à la réduction du temps de travail, l'État propose des formes de financement des embauches compensatrices, ce qui permet de diminuer le coût global d'une réduction du temps de travail.

¹ On retrouve évidemment ici les opposants au projet de loi sur la réduction du temps de travail à 35 heures.

Encadré I.2. Le calcul intuitif de la RTT

Prenons l'exemple d'une entreprise employant 100 salariés, travaillant 39 heures par semaines rémunérées 100 francs de l'heure. Elle envisage de porter l'horaire collectif à 35 heures, c'est-à-dire de mettre en oeuvre une diminution du temps de travail de 4/39ème, soit - 10,26%.

En partant de l'hypothèse que le nombre d'heures travaillées doit être le même avant et après réduction du temps de travail, elle doit embaucher n nouveaux salariés, travaillant également 35 heures et satisfaisant à la relation suivante :

$$100 \times 39 = (100 + n) \times 35, \text{ soit : } 100 \times 4/35 \text{ salariés de plus.}$$

L'effectif augmenterait ainsi de 4/35ème = 11,43%.

En supposant que la réduction ne se traduise par aucune réduction de salaire et que les nouveaux salariés touchent la même rémunération que leurs aînés, la masse salariale progresserait naturellement du même pourcentage, soit : 11,43%.

(Gauthier, Savel, 1998, p261)

Entre le "coût intuitif" maximaliste et le coût "optimiste" du passage aux 35 heures, le champ des évaluations du coût effectif est très ouvert. Nous n'arbitrons pas en faveur de l'un ou de l'autre, mais nous proposons d'éclairer le débat en examinant les différents facteurs de coût et d'économie à partir desquels l'évaluation définitive pourra être menée : le remplacement des heures perdues, l'aménagement du temps de travail, l'égalité entre les salaires moyens de l'entreprise et des nouveaux embauchés, et le financement des embauches compensatrices.

1/ Le premier niveau de la problématique d'une réduction du temps de travail est celui du remplacement des heures perdues. L'activité et la productivité ne sont pas proportionnelles à la seule durée du travail, elles dépendent également de nombreux facteurs influençant le niveau et l'efficacité du travail humain. C'est pourquoi réduire la durée du travail ne conduit pas nécessairement à une diminution équivalente de la productivité horaire du travail. A charge égale, la diminution du temps de travail conduit à une augmentation de l'intensité du travail. Les charges se densifient et le travail devient plus intense, mais cette intensification peut être absorbée en partie par une forme de productivité latente spontanée (Gauthier, Savel, 1998) qui se libère au moment de la réduction du temps de travail. Il s'agit de la capacité des acteurs à intégrer les surplus d'activité dans leurs rythmes de travail¹.

¹ Cette question est récurrente lorsqu'il s'agit d'aborder le problème de la réduction du temps de

C'est essentiellement l'ampleur et le rythme de la réduction du temps de travail qui modifient les seuils de productivité latente spontanée et de productivité classique. Au final, il n'y a pas de substitution équivalente des heures perdues aux nouveaux emplois, l'effet partage de travail est atténué par les gains de productivité issus de la productivité latente spontanée. Ce qui avait d'ailleurs été déjà observé lors du passage aux 39 heures.

Compte tenu des aspects d'ajustement de la productivité précédemment développés, se pose ensuite effectivement le problème de l'adéquation des effectifs en fonction de l'activité de l'entreprise. Sur le plan quantitatif, la question de la compensation des heures perdues par l'embauche de nouveaux salariés conduit les dirigeants à observer les évolutions structurelles à moyen et long terme (les tendances du marché, le développement de nouveaux produits, la construction de nouveaux sites de production, ...), mais également les principales caractéristiques de l'activité (saisonnalité et cycle). Dans un contexte défavorable, la réduction du temps de travail représente l'opportunité de réduire les effectifs de l'entreprise sans avoir recours au licenciement (logique défensive). Dans un contexte favorable, caractérisé par des variations saisonnières, l'entreprise peut réduire la durée du travail en période basse et recruter de nouveaux salariés pour couvrir les périodes hautes. La réduction du temps de travail permet un lissage des effectifs (logique offensive). Sur le plan qualitatif, le processus de diminution du temps de travail conduit nécessairement à développer la polyvalence des salariés. Plus celle-ci est importante, plus la productivité latente spontanée peut se libérer, et moins il est difficile de compenser les heures perdues. La polyvalence n'exclut pas pour autant le besoin de compétences de l'entreprise, mais la réduction du temps de travail représente l'opportunité d'embaucher de nouveaux salariés présentant des savoirs et des savoir-faire inexistants ou peu présents jusqu'alors. Enfin, et le phénomène est crucial dans le processus de la réduction du temps de travail des cadres, l'innovation organisationnelle peut conduire à des besoins de délégation des responsabilités et permettre ainsi d'accroître la flexibilité fonctionnelle des ressources humaines.

2/ Le deuxième niveau de la problématique de la réduction du temps de travail est celui de la réorganisation des structures de service ou de production. En réalité, la question se pose le plus souvent à l'inverse : en quoi une réorganisation de la

production permettant de développer la flexibilité interne de l'entreprise peut-elle conduire à une réduction du temps de travail ? La plupart des formes de réorganisation des services ou de la production (le temps partiel, la modulation, les horaires variables, le travail posté, le travail de fin de semaine, ...) conduit à des gains de productivité (Cette, Taddéi, 1994). Les mécanismes micro-économiques ont été décrits dans le développement précédent. Nous pouvons ici retenir les intérêts principaux des dispositifs d'aménagement du temps de travail permettant de faire varier le niveau d'activité en fonction des fluctuations de la demande (modulation et annualisation).

Les dispositifs de modulation et d'annualisation permettent de limiter le recours à des formes externes de flexibilité (sous-traitance, travail intérimaire, contrats à durée déterminée, saisonniers) dont le coût global (coût effectif et coûts cachés) peut se révéler supérieur à la mise en oeuvre d'une flexibilité interne. La réorganisation de la production et des services vers davantage de flexibilité interne conduit à une amélioration de la productivité. Ces dispositifs peuvent permettre par ailleurs de transformer de nombreux emplois précaires en emplois permanents, et finalement pérenniser l'effectif global, c'est-à-dire les compétences et la connaissance dans l'entreprise. Enfin, compte tenu des délais de prévenance, la modulation et l'annualisation conduisent directement à une amélioration des conditions de travail des salariés, indirectement à une augmentation de la productivité spontanée.

3/ Le troisième niveau de la question de la réduction du temps de travail est celui de l'égalité entre les salaires moyens de l'entreprise et des nouveaux embauchés. Certes, l'embauche compensatrice représente un coût pour l'entreprise : coût de l'embauche, de la formation aux métiers de l'entreprise, de l'élévation des compétences et d'intégration des nouveaux salariés. Toutefois, les salaires d'embauche des nouveaux salariés, qualifiés et non qualifié, sont inférieurs au salaire moyen des personnels correspondants dans l'entreprise. Les différences entre les moyennes de salaire des nouveaux embauchés et du personnel de l'entreprise dépendent des stratégies de recrutement mises en oeuvre pour compenser les heures perdues.

Si l'entreprise recrute des salariés plus qualifiés, elle risque effectivement d'augmenter le salaire moyen des personnels, mais l'amélioration du niveau de qualification conduit à augmenter le niveau de la productivité du travail. Par ailleurs, la réduction du temps de travail et l'embauche qui y est associée, permettent de mettre en oeuvre des solutions plus intéressantes pour rajeunir la pyramide des âges

que les mesures habituelles de préretraites progressives, de temps partiel ou de licenciements. A terme, le dispositif de réduction du temps de travail conduit à une modification avantageuse de la pyramide des âges et permet notamment de diminuer le coût moyen de l'heure de travail.

4/ Enfin, même si les nouveaux salariés sont embauchés à un niveau moyen de salaire inférieur à celui des personnels présents dans l'entreprise, il convient néanmoins de financer les embauches compensatrices. A ce titre, la loi d'orientation sur les 35 heures prévoit des dispositifs financiers incitant à réduire la durée du travail par le biais d'une aide accordée par an et par salarié, en fonction de la date de signature de l'accord et la taille de l'entreprise, selon l'ampleur de réduction prévue (10% et 15%) et du niveau d'embauche (6% et 9%). Cette aide est dégressive, mais porte sur cinq ans. Le dispositif financier est doublement dégressif : l'aide est réduite de 1 000 F par an pendant cinq ans, et le montant initial de l'aide diminue en fonction de la date d'entrée dans le dispositif (de 9 000 F jusqu'au 30/6/1999 à 7 000 F jusqu'au 31/12/1999, pour toutes les entreprises).

Encadré I.3. Le dispositif d'incitation financière à la réduction du temps de travail : le barème des aides de base (loi Aubry).

Quatre situations sont envisagées, les aides de l'État sont dégressives mais sont attribuées sur cinq années consécutives (sous condition du respect de l'accord) :

a) pour toutes les entreprises qui passent un accord en 1998 ou au cours du premier semestre 1999.

-> RTT de 10% et embauche de 6% : l'aide évolue de 9 000 F à 5 000 F.

-> RTT de 15% et embauche de 9% : l'aide évolue de 13 000 F à 9 000 F.

b) pour toutes les entreprises qui passent un accord au deuxième semestre 1999.

-> RTT de 10% et embauche de 6% : l'aide évolue de 7 000 F à 5 000 F

(la troisième année, mais se maintient à 5 000 F jusque la cinquième année).

-> RTT de 15% et embauche de 9% : l'aide évolue de 11 000 F à 7 000 F.

c) pour les entreprises de moins de 20 salariés qui passent un accord au cours de l'an 2000.

-> RTT de 10% et embauche de 6% : l'aide évolue de 7 000 F à 5 000 F

(la troisième année, mais se maintient à 5 000 F jusque la cinquième année).

-> RTT de 15% et embauche de 9% : l'aide évolue de 11 000 F à 7 000 F.

d) pour les entreprises de moins de 20 salariés qui passent un accord au cours de l'an 2001.

-> RTT de 10% et embauche de 6% : l'aide évolue de 6 000 F à 5 000 F

(la deuxième année, et se maintient à 5 000 F jusque la cinquième année).

-> RTT de 15% et embauche de 9% : l'aide évolue de 10 000 F à 6 000 F.

(D'après Gauthier, Savel, 1998)

L'aide de l'État (soumise à deux conditions essentielles, la réduction et l'emploi), n'est pas proportionnelle aux niveaux de rémunération en vigueur dans l'entreprise. Le caractère dégressif et forfaitaire des incitations financières nous conduit à faire trois remarques à propos des systèmes de compensation des embauches prévus par les pouvoirs publics.

En premier lieu, la contribution de la collectivité est d'autant plus importante que la démarche de réduction du temps de travail est anticipée. Si cette modalité renforce l'intérêt de la démarche, elle n'en représente pas moins un inconvénient principal : l'existence d'un calendrier composé de dates limites risque de bousculer la réflexion sur l'organisation et de perturber le climat des négociations collectives. Certes, la loi est opportune pour les entreprises, mais celles-ci ne sont pas toutes placées dans une situation opportune pour négocier un nouvel aménagement du temps de travail.

En second lieu, les dispositifs d'incitation financière à la réduction du temps de travail ne représentent pas le même effet d'aubaine pour l'ensemble des entreprises. Cela dépend bien évidemment du salaire moyen en vigueur. Plus le salaire moyen est élevé et moins l'aide de l'État participe au financement de la diminution collective de la durée du travail ; plus le salaire moyen est bas et plus l'aide est significative¹.

En troisième lieu, il y a une très grande disparité entre les situations des entreprises en fonction de la part des rémunérations dans la valeur ajoutée. La diminution de la durée du travail coûte davantage aux entreprises dans lesquelles le facteur travail représente l'essentiel du coût des produits et des services vendus.

A l'issue de l'ensemble des remarques précédentes permettant d'envisager la question d'une réduction du temps de travail à 35 heures, nous pouvons considérer que l'intérêt de la démarche dépend de nombreuses conditions et particularités de l'entreprise. Toutefois, on ne peut limiter l'analyse au seul "calcul intuitif" qui conduit à constater une augmentation de la masse salariale de 11,43%. La réduction du temps de travail représente un coût mais en fonction des mécanismes que nous avons présentés, il peut finalement représenter un investissement pour l'entreprise dans l'objectif d'en améliorer la rentabilité. Par ailleurs, ce coût ou cet investissement pèse

¹ Nous pouvons rappeler en ce sens, que dans la loi d'orientation et d'incitation à la réduction du temps de travail, les incitations financières visent à protéger davantage les salariés dont les salaires sont peu élevés.

différemment sur les entreprises en fonction de leurs propres caractéristiques. Malgré les réserves que l'on peut émettre quant à la difficulté d'évaluer les effets économiques et les conséquences en terme de création d'emplois du passage aux 35 heures, nous pouvons néanmoins proposer quelques analyses.

§3. Les effets de la loi sur les 35 heures.

La réduction du temps de travail conduit sans conteste à une augmentation du coût salarial, mais les analyses divergent et présentent des évaluations les plus diverses. Dans une approche globale, Delalande & Al. (1998, p66) indiquent que pour une entreprise employant son personnel au salaire médian¹, le coût salarial augmente de 2,10% en moyenne sur les cinq années successives en intégrant les subventions accordées par l'État (0,99% la première année, 1,54%, 2,10 %, 2,66%, et 3,21% la cinquième année). Ces chiffres apparaissent faibles d'autant plus qu'ils sont basés sur l'hypothèse d'un maintien des niveaux de rémunération, c'est-à-dire une compensation salariale totale.

Il convient toutefois d'examiner les situations des entreprises en fonction des niveaux de rémunération qui la caractérisent. Cornilleau & Al. proposent de développer une simulation micro-économique du passage aux 35 heures en fonction des pratiques de salaires (cf. Tableau I.2).

Trois groupes d'entreprises peuvent ainsi être considérés : celles dont la moyenne salariale correspond à 1,2 fois le salaire minimum (relèvement du SMIC horaire de 11,4%), celles qui s'inscrivent dans un niveau des rémunérations proches du salaire moyen, et enfin, les dernières dont la moyenne salariale correspond à 2 fois le salaire moyen.

En s'appuyant sur le postulat d'une réalisation de gains de productivité de 5,1% en moyenne résultant de l'amélioration des conditions de travail (durée du travail plus courte), d'une réorganisation des processus de travail, d'une diminution de l'absentéisme, d'un contrôle plus strict des horaires de travail (notamment d'une diminution des temps de pause) et en supposant que les entreprises répondent au minimum à la contrainte d'embauche en fonction des dispositifs d'incitation (+ 9% de salariés pour une RTT de 15%, + 6% pour une RTT de 10%), le surcoût du passage aux 35 heures passe de 11,4% à 6,3%.

¹ Le salaire médian signifie que 50% des effectifs des entreprises gagnent plus ou que 50% gagnent moins.

Si l'on retient les hypothèses d'une compensation salariale totale, de l'utilisation des subventions accordées à l'embauche (mais en minimisant le taux d'embauche aux contraintes légales), et d'une réalisation de gains de productivité de 5,1%, on obtient les résultats indiqués dans le tableau I.2.

En premier lieu, il s'avère que pour les entreprises ayant des bas salaires, le passage aux 35 heures induit un surcoût salarial relativement limité (de l'ordre de 0,6% à 1,3% suivant la date de signature de l'accord). Pour les entreprises caractérisées par des moyennes salariales élevées (2 fois le salaire moyen en France), le surcoût salarial est beaucoup plus important (de l'ordre de 4,3% à 3,4 % suivant la date de signature de l'accord). Ces résultats confirment un des objectifs de la loi d'orientation et d'incitation consistant à limiter le surcoût salarial pour les salaires les plus bas afin de permettre de ne pas les réduire et maintenir le pouvoir d'achat des salariés ayant un faible niveau de rémunération. Pour les entreprises s'inscrivant dans des pratiques de salaires moyens, le surcoût salarial représente entre 2,9% et 2,6% en fonction de la date d'entrée dans le dispositif.

Tableau I.2. Variation du coût salarial actualisé sur 10 ans lors du passage aux 35 heures.

Date d'entrée	1998	1999 (1er semestre)	1999 (2ème semestre)	2000
1,2 fois SMIC	0,6%	0,9%	1,1%	1,3%
Salaire moyen	2,9%	2,7%	2,7%	2,6%
2 fois Salaire moyen	4,3%	3,8%	3,6%	3,4%

(D'après Cornilleau, Heyer, Timbeau, 1998)

En second lieu, plus les salaires moyens sont élevés dans l'entreprise et plus celle-ci semble avoir intérêt à entrer tardivement dans la mesure. En effet, suivant la date d'entrée dans le dispositif "Aubry", le surcoût salarial est de plus en plus important pour les entreprises où les niveaux de rémunération sont faibles. A contrario, il diminue pour les entreprises qui ont des salaires moyens élevés.

En troisième lieu, si l'on considère que les aides de l'État peuvent être accompagnées d'une évolution salariale modérée, c'est-à-dire d'un gel des augmentations de salaire, le surcoût salarial peut être fortement atténué, voire annulé dans les situations d'entreprises où les niveaux de rémunération sont les plus faibles. Ainsi, il peut être envisagé une compensation totale de la perte de rémunération dans ces derniers cas. Par contre, pour les entreprises s'inscrivant dans des pratiques salariales proches du salaire moyen ou plus élevées encore, la modération salariale ne permet pas de couvrir le surcoût lié à la réduction du temps de travail. Il est alors

nécessaire d'envisager une compensation salariale dégressive en fonction du niveau de salaire afin de ne pas augmenter au final la masse salariale.

Enfin, si l'hypothèse initiale des gains de productivité de l'ordre de 5,1% n'est pas vérifiée dans l'entreprise, notamment parce que la réorganisation de la production ou du service ne permet pas de développer autant la productivité, le niveau de compensation salariale sera réduit. A contrario, il est possible d'augmenter ces gains de productivité par le biais de dispositifs de flexibilité des horaires (modulation et annualisation), et en ce sens, le niveau de compensation salariale peut être accru. La relation entre flexibilité des horaires et compensation salariale constitue le noyau central de la négociation, chacun de ces éléments représentant la contrepartie de l'autre.

Au final, il apparaît que pour les entreprises à bas salaires qui entrent rapidement dans le dispositif "Aubry", le passage aux 35 heures est envisageable avec compensation salariale et sans gel des salaires. En ce cas, le surcoût salarial est quasiment absorbé par les gains de productivité. Toutefois, lorsque le niveau des salaires tend vers ou dépasse le salaire moyen, la diminution du temps de travail génère un surcoût difficilement compatible avec le maintien des coûts initiaux de production. La démarche nécessite alors une action complémentaire :

- " - soit en compensant partiellement les salaires, d'autant plus faiblement que l'entreprise a un niveau de salaire élevé et/ou qu'elle entre tardivement dans le dispositif ;*
- soit en gelant les salaires pendant une période d'autant plus longue que l'entreprise retarde son entrée dans la mesure et/ou que son niveau de salaire moyen est élevé ;*
- soit en faisant supporter le coût des 35 heures par les hauts salaires ou les nouveaux entrants ;*
- soit en allongeant la durée d'utilisation des équipements."*

(Cornilleau & Al., 1998)

En conclusion, nous constatons à partir des différents éléments donnés au cours de cette section (mais plus particulièrement à partir des quelques résultats de la simulation micro-économique proposée par Cornilleau & Al), que la réduction du temps de travail est une réalité économique complexe. Les effets micro-économiques du dispositif mis en place par la loi d'orientation et d'incitation au passage aux 35 heures (comme les effets macro-économiques, voir section 1), restent extrêmement difficiles à évaluer. Pour pouvoir se faire, il convient de recourir à des hypothèses simplificatrices, qui ne sont pas infondées certes, mais qui ne rendent pas compte des

réalités multiples des entreprises. Si nous pouvons soustraire de nombreux éléments d'analyse de ces modèles théoriques quant à la nécessité d'entrer rapidement ou non dans le dispositif, quant à la manière d'évaluer les surcoûts associés à la mesure de réduction du temps de travail, nous retiendrons davantage le fait que la négociation reste au coeur de la problématique de la réduction du temps de travail. C'est effectivement dans les jeux d'échanges et d'interaction entre les partenaires sociaux que se détermineront finalement les modalités de la diminution du temps travaillé et le niveau des contreparties.

Section 3. La négociation sur l'aménagement-réduction du temps de travail.

Les relations industrielles sont profondément marquées par la conflictualité entre les salariés et les employeurs. Cette conflictualité est induite de l'opposition plus ou moins latente, plus ou moins vive des intérêts des acteurs de l'entreprise, et prend des formes les plus variées, dont la plus extrême est la grève (cas du conflit déclaré). L'évolution de la conflictualité sociale à l'intérieur des entreprises en France, est caractérisée par plusieurs grandes tendances (Amadiou, 1993). Malgré l'initiative de nombreuses coordinations extra syndicales, la grève constitue encore un fait essentiellement syndical (80% des cas). Toutefois, les conflits tendent à être de plus en plus localisés, impulsant de fait des négociations de plus en plus décentralisées au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. Parallèlement, l'intensité conflictuelle diminue¹. Amadiou (op. cit.) attribue cette tendance aux modifications structurelles qui caractérisent l'évolution des entreprises et des relations industrielles. La taille des entreprises diminue ; les conditions de travail semblent améliorées ; les niveaux de qualification plus élevés et la précarisation de l'emploi conduisent à une diminution des revendications collectives. Sans aucun doute, cette propension à la diminution de la conflictualité est liée aux grandes mutations qui affectent l'emploi et les relations du travail.

Mais on peut également supposer que la baisse de la conflictualité en France est directement liée au processus de décentralisation des niveaux de négociation,

¹ La conflictualité est mesurée en nombre moyen de journées de travail perdues pour mille salariés. Si une certaine constance dans la définition de ce critère permet de fiabiliser l'évaluation des évolutions, il n'empêche que cet indicateur ne rend pas précisément compte du phénomène conflictuel dans les entreprises. D'une part, les statistiques du ministère de l'emploi s'appuient sur les données fournies par les directions départementales de l'emploi. Or ces dernières ne comptabilisent, lorsqu'elles sont effectivement déclarées, que les journées complètes de grève. Ainsi, de nombreux débrayages et des grèves perlées ne sont pas pris en compte. D'autre part, le conflit ouvert est la forme la plus extrême de la conflictualité. Et l'indicateur retenu correspond donc à une vision réduite de la réalité conflictuelle.

caractérisé notamment par le "principe de faveur" (Miné, 1998)¹, permettant aux directions d'entreprises de conclure des accords plus favorables aux salariés que les dispositions conventionnelles interprofessionnelles ou de branche. Depuis la loi du 24 juin 1936, prévoyant la mise en place de conventions collectives négociées par les syndicats représentatifs de la profession, la décentralisation de la négociation collective s'est peu à peu renforcée. La loi du 13 novembre 1982, inscrite dans les "lois Auroux", instaurant l'obligation annuelle de négocier les salaires et le temps de travail, consacre la notion et la valeur de l'accord d'entreprise. Les derniers bilans de la négociation collective montrent en ce sens une très forte progression des accords d'entreprise au détriment de la négociation de branche, et depuis, 1996, la négociation sur le temps de travail devance la négociation sur les salaires.

La loi d'orientation et d'incitation au passage aux 35 heures s'inscrit dans ce contexte de développement et d'intensification de la négociation d'entreprise autour des questions de l'aménagement et de la réduction du temps de travail. Dans cette section, nous proposons d'abord de préciser le cadre juridique qui régit les initiatives et les interactions des acteurs en matière d'aménagement du temps de travail et de négociation (§1). Si les échanges entre les partenaires sociaux sont juridiquement définis, ils sont surtout profondément ancrés dans les oppositions et les divergences qu'ils manifestent dans le débat autour de la réduction de la durée légale du travail. Nous proposons de rappeler qui sont les principaux syndicats en France, et la dynamique de leur action (§2) ; puis de présenter leurs positionnements en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail (§3).

§1. Le cadre juridique de la négociation sur les 35 heures.

La loi du 12 juin 1998 d'orientation et d'incitation au passage aux 35 heures peut être appréhendée à partir de ses objectifs et de son champ d'application, mais également par rapport au déroulement de la négociation tel qu'il est défini légalement. Dans la logique des pouvoirs publics, elle anticipe la mise en oeuvre d'une "loi-balai" fin 1999, à caractère "autoritaire" (durée légale du temps de travail fixée à 35 heures hebdomadaires), qui s'appuiera sur les résultats des négociations

¹ "En droit du travail, "l'ordre public social", instaure une autre logique, qui peut être résumée ainsi : l'architecture juridique ne s'ordonne plus selon un ordre hiérarchique, elle s'ordonne selon "le principe de faveur". Quand plusieurs textes trouvent à s'appliquer sur la même question, c'est le texte le plus favorable au salarié qui doit prévaloir" (Miné, op. cit., p16).

des branches et des entreprises, et les contenus des accords de réduction du temps de travail que le dispositif "Aubry" permettra de réaliser. En ce sens, le dispositif "Aubry" représente le préalable de l'action gouvernementale en matière de réduction généralisée de la durée du travail.

En ce sens, la loi "Aubry" constitue une vaste expérimentation des différentes modalités d'aménagement du temps de travail qui peuvent accompagner le passage aux 35 heures. Elle s'inscrit dans le prolongement des différents dispositifs d'aménagement du temps de travail instaurés depuis 1982 (modulation, annualisation, temps partiel annualisé, repos compensateur, ...) et accélère le mouvement des négociations collectives impulsées par l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995¹, mais réellement accentué par la loi Robien². Les contours de la "loi-balai" de 1999 sont encore flous, en dehors de l'obligation du passage à une durée légale de 35 heures.

En première instance, la loi fixe une nouvelle durée légale du travail (art. L.212-1 bis) à 35 heures, mais le processus de réduction du temps de travail s'applique à la durée du travail effectif. Elle ne remet pas en cause la règle actuelle de calcul excluant les temps de pause, d'habillage et de casse-croûte, les temps de trajet du domicile au lieu de travail et les astreintes (art. L.214-4). Elle n'oblige pas, par ailleurs, les entreprises dont la durée du travail est déjà inférieure à 35 heures, à la réduire davantage (sauf pour celles qui la réduisent effectivement de 10 ou 15% et qui bénéficient des aides de l'État pour la création d'emplois).

La loi d'orientation prévoit une certaine progressivité dans la démarche. Certes, le dispositif d'incitation encourage les entreprises à entrer dans le processus de réduction du temps de travail le plus rapidement (voir les échéances fixées pour la baisse de la durée légale du travail effectif et la dégressivité planifiée des aides. cf. encadré I.3. "le dispositif d'incitation financière") mais l'accord peut être peu à peu

¹ L'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 visait à encourager la négociation collective sur le temps de travail et prévoyait un bilan de celle-ci six mois après. Toutefois, sur les 105 branches seulement 25 ont abouti à un accord.

² C'est véritablement la loi Robien qui a permis le développement de la négociation sur le temps de travail (les accords sur le thème ont augmenté de 12% entre 1995 et 1996 (1500 accords dit "Robien" sur 4000). Sur le plan quantitatif, la négociation sur le temps de travail a dépassé la négociation sur les salaires pendant cette période.

étendu dans l'entreprise et l'obligation d'embauche répartie. La loi définit l'ensemble des entreprises concernées par la réduction légale de la durée du travail à 35 heures (art. L.200-1), en distinguant notamment les entreprises dont l'effectif est égal ou inférieur à 20 salariés (pour lesquelles la baisse de la durée du travail est fixée au 1er janvier 2002), des entreprises de plus de 20 salariés (la baisse étant ici fixée à partir du 1er janvier 2000)¹. Les établissements et les entreprises publics ne sont pas concernés par la loi "Aubry". Toutefois, l'article 14 permet d'entrevoir des perspectives de réduction du temps de travail également dans la fonction publique².

En matière d'aménagement du temps de travail, c'est-à-dire d'organisation de la réduction, le dispositif proposé est particulièrement ouvert. Aucune modalité de réorganisation du temps de travail n'est spécifiquement contrainte par la loi du 13 juin 1998. Pour y parvenir, les entreprises disposent de l'ensemble des formes d'aménagement du temps de travail définies par les textes antérieurs (sur le travail en équipes, la modulation, l'annualisation, ... cf. Annexes). Toutefois, en ce qui concerne explicitement la réduction de la durée du travail, l'article 4 prévoit de nouvelles modalités. Ainsi, la réduction du temps de travail peut être organisée, totalement ou en partie, sous forme de jours de repos durant l'année, ou sur plusieurs années, par le biais d'un compte-épargne temps (sous certaines conditions³). C'est aux négociateurs qu'appartient la possibilité d'imaginer et de mettre en oeuvre des solutions possibles d'aménagement du temps de travail permettant d'en réduire la durée effective.

Néanmoins, la loi d'orientation et d'incitation fixe un certain nombre de limites portant sur le temps partiel, le recours aux heures supplémentaires et sur les repos quotidiens, afin notamment de ne pas assister à une détérioration des conditions de

¹ Distinction très contestée pour deux raisons. D'une part, la justification de ce seuil : qu'est-ce qui distingue fondamentalement les entreprises de 19 et de 21 salariés (rejoignant le groupe des grandes entreprises)? D'autre part, ce seuil risque de générer des comportements pervers, par le gel des embauches au niveau des petites structures.

² "Dans les douze mois suivant la publication de la présente loi, et après consultation des partenaires sociaux, le Gouvernement présentera au Parlement un rapport sur le bilan et les perspectives de la réduction du temps de travail pour les agents de la fonction publique." (Loi n°98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail)

³ Dans la limite de la moitié des jours libérés par la RTT, et s'ils sont utilisés dans les quatre ans suivant l'ouverture des droits.

10/10/10

travail et de renforcer le mouvement de partage du travail. L'article 9 limite le bénéfice de l'abattement des charges sociales patronales pour les contrats à temps partiel au seul cas du temps partiel choisi¹. L'article 10 limite les coupures de service des salariés à temps partiel ; l'interruption du travail ne peut être supérieure à deux heures au cours d'une même journée². L'article 8 modifie en partie les règles définissant le seuil des heures supplémentaires et privilégie la récupération de ces heures (sous forme de repos compensateur) plutôt que leur rémunération. Enfin, le droit au repos quotidien et aux temps de pause est renforcé par l'article 6. L'ensemble de ces dispositions vise à préserver les conditions de travail des salariés.

En matière d'obligation de réduction du temps de travail et d'embauche de nouveaux salariés (cf. encadré I.3. "Le dispositif d'incitation financière"), deux points essentiels, contenus dans l'article 3 (paragraphes IV et V), peuvent être retenus en dehors des montants des subventions accordées et de la dégressivité des aides de l'État. En premier lieu, la loi subordonne l'octroi de subventions en fonction du niveau de réduction et du niveau d'embauche. Pour une diminution de la durée du travail de 10%, l'embauche doit correspondre à 6% au moins des effectifs salariés concernés par la réduction du temps de travail. Pour une diminution de la durée du travail de 15%, l'embauche doit correspondre à 9% au moins des effectifs. Les nouveaux effectifs doivent être maintenus au moins pour une durée de deux ans à partir de la dernière embauche effectuée. Toutefois, et en second lieu, la loi "Aubry" distingue un volet offensif et un volet défensif, visant à éviter des licenciements économiques. Dans ce second cas, l'obligation d'embauche se substitue à l'obligation de maintenir les emplois préservés grâce aux dispositifs décrits ci-avant, dans les mêmes proportions (RTT de 10%, maintien de 6% ; RTT de 15%, maintien de 9% des niveaux d'effectifs pour une durée supérieure ou égale à deux ans). Dans un cadre offensif, l'aide est attribuée pour une durée de cinq ans. Dans un cadre défensif, elle

¹ "Il (le droit à l'abattement) n'est toutefois ouvert, (...), que lorsque le temps partiel calculé sur une base annuelle résulte de l'application dans l'entreprise d'un accord collectif définissant les modalités et les garanties suivant lesquelles le travail à temps partiel est pratiqué à la demande du salarié." (Loi n°98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail, article 9)

² "Les horaires de travail des salariés, à temps partiel ne peuvent comporter, au cours d'une même journée, plus d'une interruption d'activité ou une interruption supérieure à deux heures, que si une convention ou un accord collectif de branche étendus ou agréés, (...), le prévoit (...)." (Loi n°98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail, article 10)

est attribuée pour une durée de trois ans.

Par rapport à la négociation sociale, et du fait qu'il s'agisse d'une loi-cadre d'orientation et d'incitation au passage aux 35 heures, le dispositif "Aubry" correspond à la volonté du gouvernement de poursuivre le mouvement de décentralisation de la négociation. Dans le corps du dispositif, nous retrouvons très logiquement l'expression de cette volonté au moins sous trois aspects : l'obligation de négociation au niveau de l'entreprise, le renforcement du mandatement, et les dispositifs d'aides mis en place par l'État pour l'accompagnement du processus de réduction du temps de travail.

En premier lieu, il est précisé que "la réduction du temps de travail doit être organisée par un accord d'entreprise ou d'établissement. Elle peut être également organisée en application d'une convention collective ou d'un accord de branche étendus ou agréés (...)." (paragraphe II, article 3). Selon l'article 2, l'accord peut éventuellement être conclu par plusieurs entreprises de moins de 11 ou 50 salariés regroupées au niveau local, départemental, professionnel ou interprofessionnel¹.

En second lieu, pour faciliter et permettre la négociation dans l'entreprise où les organisations syndicales ne sont pas représentées, le dispositif "Aubry" étend le champ d'application de la loi du 12 novembre 1996 portant sur la procédure de mandatement d'un salarié par une organisation syndicale. A l'origine la procédure de mandatement était subordonnée à la négociation et la conclusion d'un accord de branche, pour une durée de trois au maximum. La loi "Aubry" prévoit qu'en l'absence de cet accord, un ou plusieurs salariés peuvent néanmoins être mandatés par les organisations syndicales représentatives².

¹ "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 1er, les modalités de réduction effective de la durée du travail (...), 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." (Loi n°98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail, article 2)

² Dans les entreprises ou établissements dépourvus de délégué syndical ou de délégué du personnel désigné comme délégué syndical, à défaut d'un accord de branche mettant en oeuvre les dispositions de l'article 6 de la loi 96-985 du 12 novembre 1996, (...), un accord collectif peut être conclu par un ou plusieurs salariés expressément mandatés par une ou plusieurs organisations syndicales reconnues représentatives (...)." (Loi n°98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction

Enfin, deux types de mesures d'accompagnement sont proposés par la loi d'orientation et d'incitation au passage aux 35 heures : la première à destination des entreprises, la seconde à destination des organisations syndicales. Une partie des frais liés aux études et diagnostics nécessaires à la réorganisation-réduction du temps de travail est prise en charge par l'État (article 3, paragraphe VII). Une aide peut être accordée aux syndicats afin d'organiser la formation des salariés mandatés pour la négociation des accords de réduction du temps de travail dans le cadre du dispositif "Aubry" (article 3, paragraphe VIII).

Pour conclure sur ces dimensions juridiques, il importe de rappeler que la loi d'incitation et d'orientation du 12 juin 1998 constitue d'abord une loi-cadre visant à anticiper la "loi-balai" de 1999 et à susciter l'intérêt des entreprises pour la démarche par le biais des aides dégressives de l'État. Toutefois, la volonté du gouvernement de développer et renforcer la décentralisation des négociations est également présente dans la formulation définitive du texte, notamment dans les articles concernant les procédures de mandatement. A ce titre, nous pouvons considérer que la loi offre aux organisations syndicales l'opportunité de s'implanter dans les entreprises qui leur étaient jusqu'alors inaccessibles (Rey, 1998). Il reste à observer *a posteriori* (c'est-à-dire, au 1er janvier 2002) comment celles-ci auront saisi cette opportunité. Nous pouvons pour l'instant tenter d'éclairer les attitudes des acteurs de la négociation à l'aube de ce grand chantier que constitue le dispositif "Aubry".

Inspirée du dispositif "Robien", la loi du 12 juin 1998 correspond à une stratégie gouvernementale de diminution de la durée du temps de travail dans une logique de partage de l'emploi, s'appuyant essentiellement sur le renforcement de la décentralisation de la négociation collective, au delà des mesures incitatives proposées. Par rapport à la question cruciale de la compensation salariale¹, les pouvoirs publics n'apportent pas d'autres réponses que celle de l'expérimentation la plus large possible (en dehors, peut-être, d'un encouragement, par le biais des aides de l'État, à ne pas réduire les niveaux de rémunération proportionnellement à la diminution du temps de travail). En ce sens, on assiste bien à une tentative de rééquilibrage des initiatives de l'État-régulateur et des acteurs de la vie économique, auxquels finalement, on délègue la mission d'imaginer et d'organiser la réduction du temps de travail (Gauthier, Savel, 1998).

du temps de travail, article 3, paragraphe III)

¹ Nous l'avons vu dans les sections précédentes, à la fois sur un plan macro et micro-économique.

C'est donc au coeur des entreprises, et surtout des processus de négociation du temps de travail, que vont se construire les solutions possibles au problème de la diminution réorganisation du temps de travail¹. Si nous ne pouvons présupposer des résultats, dès maintenant, bien que l'expérience du dispositif "Robien" soit riche d'enseignements, c'est notamment parce que la principale inconnue reste les comportements des acteurs au cours des négociations et la manière dont la question de la compensation salariale sera traitée. Au travers de la problématique du rapport entre réduction du temps de travail et maintien des niveaux de rémunération, transparait la question de la redistribution des gains de productivité ou des surcoûts de masse salariale. Liepitz (1996, p66-68) distingue globalement quatre positions.

La première position est celle des 35 heures de suite sans baisse des revenus pour les salariés. Cette position est discutable compte tenu du sort qu'elle réserve aux petites et moyennes entreprises qui créent leur valeur ajoutée à partir d'une utilisation importante de main d'oeuvre. Elle s'appuie sur l'idée d'une redistribution des revenus du capital au profit des revenus du travail. Par ailleurs, elle impliquerait une spécialisation des entreprises françaises sur le secteur tertiaire et susciterait le développement des emplois de cadres et des emplois de services (à temps partiel, précaires).

La seconde position est celle des 37 heures, puis progressivement des 35 heures, sans baisse des revenus pour les salariés. Toutefois, le caractère progressif de la démarche tend à atténuer l'effet "partage de l'emploi". Par contre, le maintien du niveau des rémunérations, même s'il implique un surcoût de la masse salariale et une diminution de la productivité horaire du travail, permettrait de conserver le pouvoir d'achat des salariés. Encore une fois, les revenus du capital sont menacés et la compétitivité des entreprises françaises est en jeu.

La troisième position est celle des 32 heures, avec une réduction partiellement compensée de la perte des rémunérations, pour tous les salariés. L'effet "partage du travail" peut être intense, mais cette position se heurte à l'opposition des directions d'entreprises qui y perçoivent une augmentation de la productivité horaire du travail (même si elle est limitée par la baisse relative des rémunérations), et surtout, à celle d'une grande partie des organisations syndicales qui refusent la diminution du pouvoir d'achat des salariés.

Enfin, la dernière position est celle des 35 heures de suite, avec le maintien du pouvoir d'achat pour les plus bas revenus. D'un point de vue économique et sociologique, cette position peut conduire à la formulation de compromis pour l'ensemble des acteurs de la vie

¹ Comme le soutiennent de nombreux analystes, tels que Cette et Taddéi (1994).

économique. L'effet "partage du travail" peut être attendu dans une certaine mesure, et par la mise en oeuvre de dispositifs de diminution des charges sociales, les revenus du capital (productif) et du travail peuvent être épargnés par la réforme.

La loi "Aubry" tend vers la dernière position, avec néanmoins une différence fondamentale : la loi sur les 35 heures à caractère "autoritaire" ("loi-balai" de 1999) n'interviendra qu'après une vaste expérimentation des formes d'organisation de la réduction de la durée du travail. Cette typologie des positions en matière de diminution de la durée du travail est classique. Elle ne permet pas d'apprécier les différentes positions des acteurs syndicaux. Pour tenter de les éclairer, nous proposons de présenter quelles sont les principales organisations syndicales et les caractéristiques de la conflictualité, de préciser les évolutions du syndicalisme en France, et les positions les plus récentes des syndicats en matière de temps de travail.

§2. Situation et dynamique de l'action syndicale.

L'action syndicale est traditionnellement ancrée dans un mouvement de revendications autour de la réduction du temps de travail (Guedj, Vindt, 1997). Toutefois, si à l'origine le mouvement ouvrier a donné lieu à la création d'un syndicat unique (la CGT en 1919), les oppositions et les divergences internes (cf. encadré I.4), mais aussi la diffusion de l'action syndicale en dehors du monde ouvrier, ont conduit à l'apparition et l'existence, aujourd'hui, de nombreuses organisations syndicales.

Pour la plupart, elles sont affiliées aux cinq confédérations principales : la Confédération Générale du Travail, la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens, Force Ouvrière, la Confédération Française Démocratique du Travail, et la Confédération Générale des Cadres.

En matière de négociation collective, les employeurs sont amenés à négocier avec les organisations syndicales dites "représentatives"¹. Est considéré de droit, comme représentatif dans une entreprise du secteur privé, tout syndicat affilié à l'une des cinq confédérations représentatives au niveau national (CGT, CGT-FO, CFDT, CFE-CGC et CFTC). Si l'on considère les dernières élections prud'homales du 10 décembre 1997 (comparées à 1992), on peut observer un certain nombre d'évolutions

¹ Les critères de représentativité retenus par le législateur, sont les effectifs, l'indépendance, les cotisations, l'ancienneté, l'attitude patriotique durant l'occupation (!). Le dernier critère ne revêt qu'un intérêt historique. La représentativité se déduit de l'ensemble des critères ou d'un seul d'entre eux.

quant à la représentativité des organisations syndicales.

Encadré I.4. Les acteurs syndicaux et les principales évolutions du mouvement syndical.

"La situation française est marquée par une domination de fait des structures syndicales confédérales, et par leur pluralisme résultant essentiellement des scissions concernant les deux confédérations les plus anciennes, la Confédération Générale du Travail (CGT), fondée en 1895, et la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC), constituée en 1919.

Parmi ces scissions, il faut rappeler celles dont l'impact est encore présent aujourd'hui. Ainsi, une scission au sein de la CGT a entraîné la création de la CGT Force Ouvrière (FO) en 1947, et sanctionné une rupture d'organisation entre les projets radicaux et les projets réformistes. Elle a été suivie dès 1948, par un processus progressif d'autonomisation de la Fédération de l'Éducation Nationale (FEN) vis à vis de la CGT, caractérisé jusqu'en 1954 par la possibilité d'une double affiliation à la FEN et à la CGT ou à FO.

Il faut aussi évoquer la scission de 1964 ayant touché la CFTC, dont une majorité de militants a constitué la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), affirmant une volonté de laïciser le mouvement syndical d'origine chrétienne, ainsi qu'un projet réformiste. Des scissions, plus récentes, ont eu lieu. (...)

Des conflits internes ont traversé plusieurs fédérations de la CGT et de la CFDT. Ainsi le Syndicat du Livre CGT a été secoué par un conflit d'organisation catégoriel face à de nouveaux défis en matière d'emploi, (...). Ce conflit s'est soldé par leur départ du Syndicat en novembre 1993. La Fédération CFDT des Télécommunications, (...), a été le champ d'un processus complexe "d'éviction-scission" de plusieurs syndicats. Ce dernier s'est soldé par la fondation du syndicat Solidarité Unité et Démocratie (SUD), prenant la seconde place aux élections professionnelles, dans les années suivantes, (...). Dans le sillage du mouvement de novembre-décembre 1995, des groupes de militants CFDT de plusieurs secteurs publics ont quitté la confédération pour créer deux nouveaux syndicats SUD (cheminots, Éducation)."

(Guillon, 1997, p18-19, p174-175)

L'augmentation du nombre d'abstentions entre les élections prud'homales de 1992 et 1997 (de 59,72 à 65,92%) reflète la crise qui secoue le mouvement syndical en France depuis plus de deux décennies. Entre 1970 et 1990, les effectifs salariés adhérant à une organisation syndicale ont diminué de moitié. Ils sont passés de quatre à deux millions environ (Guillon, 1997). La France a aujourd'hui l'un des taux de syndicalisation les plus faibles (de l'ordre de 10%) parmi les pays industrialisés.

Le bilan sur la situation du syndicalisme est particulièrement critique et l'on peut effectivement s'interroger sur son avenir (Caire, 1992 ; Durand, 1996 ; Mouriaux, 1986 ; Rosanvallon, 1988 ; Tixier, 1992).

Encadré I.5. La représentativité des différentes organisations syndicales.

La part des votants sur l'ensemble de la population salariée diminue. Elle est passée de 40,28% à 34,4 %. Cette tendance se confirme dans tous les secteurs (industrie, commerce, agriculture, et autres activités).

La CGT a recueilli 33,11% des suffrages exprimés, mais sa part diminue par rapport à 1992 (33,43%) dans tous les secteurs d'activité, excepté celui du commerce où elle est passée de 32,57 à 32,78%.

La CFDT a recueilli 25,34% des suffrages exprimés, c'est-à-dire plus qu'en 1992 (23,71%). Sa part augmente dans tous les secteurs d'activité, excepté celui de l'industrie où elle est passée de 22,51 à 22,3%.

Le syndicat FO a également progressé, il est passé de 20,4 à 20,55 % des suffrages exprimés. Mais cette progression ne peut être constatée que dans les secteurs de l'industrie et des services. Dans les autres secteurs, la part de FO diminue.

Enfin, les parts des organisations syndicales CFTC et CFE-CGC tendent à diminuer respectivement de 8,59 à 7,52% et de 6,91 à 5,92% dans tous les secteurs confondus (sauf pour la CFE-CGC qui progresse dans l'agriculture de 4,5% à 5,61%).

(à partir des données statistiques, in Liaisons Sociales, dossiers thématiques, n°10-1998)

Dans une certaine mesure¹, la diminution de la conflictualité dans le monde de l'entreprise peut également être interprétée comme un indicateur de la crise du syndicalisme. Le total des journées individuelles non travaillées (jours de grèves) a fortement diminué entre 1976 et 1997 : il est passé d'un peu plus de cinq millions à un peu moins de cinq cent mille. Deux types de facteurs semblent expliquer cette évolution du syndicalisme. Le premier porte sur l'organisation même du mouvement syndical ; le second, sur l'évolution des conditions de travail et d'emploi des salariés.

"On peut évoquer, dans ce sens, les analyses menées sur l'organisation et les rapports internes des syndicats, soulignant la bureaucratisation des syndicats, les coupures entre la base et les dirigeants ; ou encore les études concernant les effets d'une politisation des syndicats, sur leur dispersion et leur division. (...). D'autres analyses abordent le phénomène de la désyndicalisation dans un cadre plus large, celui d'une remise en cause de l'autorité et de la légitimité des structures d'action collective ; et elles l'associent notamment à une montée de l'individualisme. (...).

(les principaux traits de l'évolution du travail) concernent les contenus d'activité et les statuts

¹ Compte tenu des réserves que nous avons déjà explicité quant à la manière de mesurer cette conflictualité

de la main-d'oeuvre ; ils correspondent aux mutations des politiques et de la gestion du travail et de l'emploi. Ils sont inscrits dans une évolution des modèles d'organisation des entreprises ; ces derniers visant à s'adapter aux nouvelles conditions économiques marquées par la globalisation et la mondialisation des marchés". (Guillon, 1997, p9)

Nous pouvons néanmoins retenir un certain nombre de mutations du travail et de l'emploi qui permettent de mieux comprendre l'évolution des enjeux de l'action syndicale.

En premier lieu, l'apparition d'une "nouvelle classe ouvrière" en même temps qu'une baisse massive du nombre des ouvriers et une montée des techniciens. Cette apparition est liée à l'automatisation croissante des systèmes de production. Les revendications habituelles centrées sur le contrôle des conditions de travail, se sont peu à peu inscrites sur des aspects de gestion de l'entreprise (voire d'autogestion), avec la nécessité de transformer le mouvement national du syndicalisme en syndicalisme d'entreprise¹.

En second lieu, le processus de tertiairisation des activités (augmentation de la part des emplois tertiaires dans l'ensemble des emplois) et la montée du chômage massif, se sont illustrés par une certaine précarisation des emplois et une volatilité des effectifs employés dans le secteur des services, participant indirectement à la désyndicalisation des salariés. Mais surtout, c'est fondamentalement la nature du travail qui se transforme, caractérisée par la relation directe entre le travailleur et le consommateur et l'individualisation du rapport au travail (alors que le mouvement syndical s'est essentiellement appuyé sur le caractère collectif et identitaire du travail ou de la profession).

Enfin, on ne peut contester que les dispositions prises par l'État depuis 1982 (les lois Auroux), notamment la décentralisation des négociations collectives, le renforcement des structures de représentativité et l'encouragement à l'expression des salariés, ont contribué à la diminution de la conflictualité et à placer davantage les syndicats "en situation d'observateurs critiques" (Guillon, op. cit., p52).

Compte tenu de ces évolutions (extrêmement marquées, nous l'avons vu, en

¹Et comme le souligne Guillon (op. cit., p48) : *"les aspirations au contrôle du travail et de la production se sont diluées dans une complexification du travail de production où les normes de gestion sont plus présentes au quotidien"*.

termes quantitatifs), d'aucuns s'interrogent sur l'avenir de l'action syndicale en France. Sans aller jusqu'à annoncer la fin du syndicalisme, on peut néanmoins considérer qu'une forme de syndicalisme "à la française", de nature revendicative et conflictuelle, tend à s'effacer au profit d'une forme d'engagement dans l'action syndicale sans aucun doute plus centrée sur des modes de coopération et d'entente à l'intérieur des entreprises. Ce qui n'exclut en rien les possibilités d'opposition et les risques de conflits déclarés, bien que cela puisse les atténuer.

§3. Les positionnements des syndicats dans la négociation du temps de travail.

Le contexte syndical étant brièvement explicité, il nous reste à présenter les principales positions des syndicats en ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, mais surtout la réduction de la durée légale du travail. A ce titre, la contribution de Freyssinet (1997, p59-84) représente l'une des synthèses les plus intéressantes¹. Les principales orientations des syndicats peuvent être décrites à partir des priorités et des stratégies qui sont définies centralement au sein des organisations, mais également en fonction de l'utilisation du thème de la durée du travail pour fédérer leurs actions et sur la façon dont l'articulation des niveaux de négociation sont envisagés.

En matière d'aménagement du temps de travail, la CGT donne la priorité aux conditions d'emploi, de travail et de rémunération. La question de la réduction du temps de travail est ainsi directement, et traditionnellement, associée à des objectifs d'amélioration des conditions de travail. La CGT s'oppose notamment aux modalités d'aménagement du temps de travail qui s'inscrivent dans une logique de dérégulation des rythmes temporels des salariés, c'est-à-dire principalement des formes de flexibilité de l'organisation du travail. Elle privilégie le rôle central de l'État plutôt que la négociation collective décentralisée, et en ce sens, refuse de signer les accords d'aménagement du temps de travail ou les dénonce de manière répétée. La

¹ Sur l'ensemble de l'histoire du syndicalisme, le temps de travail est un thème récurrent dans les revendications des salariés et de leurs représentants, que l'on trouve dans ce "vieux couple" temps de travail-salaire. Nous ne reprendrons pas ici les évolutions des positionnements des acteurs au cours de la construction du mouvement syndical, mais les priorités et les stratégies actuelles des principales organisations. Pour plus d'informations en ce sens, voir Freyssinet (op.cit., pp123-247), Guedj & Vindt (1997), ou encore Rigaudiat (1996, pp17-63).

CGT est partisane d'une diminution significative de la durée du travail dans une logique de créations d'emplois, sous condition que les bas et les moyens salaires soient revalorisés (ce qui fait de la compensation salariale, le minimum acceptable), et qu'il y ait un retour de l'investissement sur le capital productif plutôt que sur les produits financiers du capital. En aucun cas, la réduction du temps de travail ne doit aller à l'encontre de l'amélioration des conditions de travail ou faciliter les formes de flexibilisation du contrat de travail ou la diminution des niveaux de rémunération.

A l'instar de la CGT, la CGT-FO met l'accent sur le rôle central et régulateur de l'État en matière de réglementation du travail, et revendique la diminution de la durée légale du travail à 35 heures par une loi "autoritaire". Elle convient néanmoins que la mise en oeuvre doit être progressive et harmonisée au niveau de l'Europe. Toutefois, et contrairement à la confédération dont elle est issue (cf. encadré I.4), dès son origine, FO a adopté une attitude plus beaucoup plus ouverte en matière de négociation collective. Elle en a fait le moyen d'obtenir des avantages supérieurs à ce que peut proposer le législateur, et principalement dans le domaine de la négociation de branche, instance privilégiée pour traiter des contextes particuliers aux secteurs d'activité. En matière d'aménagement du temps de travail, cette position de coordination de la négociation nationale et collective conduit la CGT-FO dans une position plus délicate lorsque les employeurs tendent à subordonner la réduction du temps de travail à la flexibilité des organisations productives. C'est pourquoi la stratégie des revendications et de signature des accords est finalement particulièrement pragmatique : les choix sont effectués au cas par cas. La CGT-FO est dans un arbitrage permanent entre la défense d'une logique de régulation centrale par l'État de la réglementation du travail et le souci d'accorder une fonction principale de l'action syndicale dans les négociations collectives.

Pour la CFDT, la problématique du temps de travail est devenue un enjeu central à la fois dans une logique de "partage du travail" et de recomposition de l'action syndicale. D'où une très forte mobilisation¹ autour du thème de la réduction du temps de travail, avec notamment des objectifs de réduction de la durée légale du travail à 35 heures dans un premier temps, puis 32 heures. Postulant le caractère inéluctable de la mise en oeuvre de contreparties réelles pour faciliter le passage aux 35 heures et la création d'emplois, la CFDT est prête à considérer et accepter des

¹ Il suffit de se rappeler l'intensité de la campagne publicitaire (sans précédent dans le monde syndical) sur les 35 heures, effectuée en 1997, à la veille des élections prud'hommales.

formes de flexibilité et de modération salariale sous conditions qu'elles permettent l'amélioration des conditions de travail et n'affectent pas le pouvoir d'achat des plus bas salaires. Cette attitude encline aux démarches d'aménagement et de réorganisation du temps de travail traduit la stratégie de recentrage et de resyndicalisation entreprise par la CFDT à partir d'une démarche de localisation et de "dé-politisation" de l'action syndicale. A ce titre, le thème de la réduction du temps de travail donne l'occasion au syndicat de structurer de manière autonome, ses revendications de réduction des inégalités et d'adaptation aux besoins des salariés, autour du principe de solidarité entre les travailleurs (quels que soient leurs corps professionnels). C'est en ce sens que la CFDT investit l'ensemble des niveaux de négociation à partir du moment où la priorité est accordée à l'emploi, aux conditions de travail et à la revalorisation des revenus les plus faibles.

Traditionnellement ancrée dans des valeurs familiales et dans des revendications liées à la défense d'une moralisation sociale des conditions de vie des travailleurs, la CFTC s'est engagée sur le thème de la réduction du temps de travail avec la volonté de préserver la législation du travail en faveur de l'équilibre de la vie familiale. Elle s'oppose ainsi à toute modification portant sur les limitations du travail de nuit pour les femmes ou sur le repos dominical. La réduction de la durée du travail ne peut donc se situer que dans une logique d'amélioration des conditions de vie des travailleurs et de lutte contre l'exclusion et le chômage. Elle envisage toutefois des formes de modération sociale ou de baisse des niveaux de rémunération pour accompagner la mise en oeuvre de la diminution de la durée légale du travail sous conditions qu'elles soient limitées et que l'on puisse épargner, autant que faire se peut, les plus bas revenus. Sur le thème de la compensation salariale, la CFTC est relativement proche de la CFDT.

Enfin, du fait de sa vocation à défendre les intérêts des cadres, la CFE-CGC centre son action et ses revendications sur les conditions de travail d'une population généralement écartée¹ par les mesures de réduction du temps de travail, en dehors des dispositifs plus classiques de préretraites progressives, de temps partiel choisi, annualisé ou non. Favorable et partisane de la diminution de la durée légale du travail, la CFE-CGC considère néanmoins les impératifs de compétitivité et la nécessité de réorganiser les processus de travail en fonction des cycles d'activité. En

¹ A tort, puisque l'ensemble des cadres (sauf exception pour les cadres "dirigeants"), est soumis à l'obligation de la durée légale du travail, même lorsqu'ils sont rémunérés au forfait (Miné, 1998).

ce sens, ce syndicat, et c'est le seul, a inscrit le dispositif d'annualisation dans ses revendications en matière de temps de travail. Elle promeut également les formules de compte-épargne temps, semble-t-il particulièrement adaptées au travail des cadres, et propose de prendre en compte le temps de formation continue comme une contrepartie à l'aménagement du temps de travail. Plus globalement, elle porte la réflexion de la réduction sur l'ensemble de la durée de la vie active. En terme de négociation, elle met en avant la nécessité de structurer les règles du jeu par une loi-cadre pour régir les principes de l'aménagement du temps, mais s'investit sur le terrain de l'entreprise pour mettre en oeuvre des solutions finalisées efficaces.

Malgré les divergences et les oppositions entre les organisations syndicales, il est possible de dégager un fond commun et relativement convergent quant à la question de la réduction du temps de travail. En premier lieu, les syndicats dans l'ensemble militent (plus ou moins intensément) pour une diminution de la durée légale du travail en vue de produire un effet "partage du travail". En second lieu, et mis à part la CGT qui privilégie essentiellement le rôle de l'État comme seul garant d'un ordre public social, l'accent est mis à la fois sur la nécessité d'une loi-cadre (l'État-régulateur en première instance) et l'intérêt d'articuler les niveaux de négociation pour aboutir à des solutions les plus adaptées aux besoins des acteurs de la vie économique. Enfin, pour l'ensemble, l'action syndicale en faveur d'une diminution légale de la durée du travail constitue un instrument de lutte contre les mauvaises conditions de travail et d'amélioration des conditions de vie des salariés.

Conclusion.

Dans ce chapitre, nous avons tenté d'éclairer la problématique et les enjeux de la réduction du temps de travail.

En premier lieu, nous avons "ré-ancré" la question de la diminution de la durée du travail dans une perspective historique portant sur l'évolution de la durée du travail (la tendance séculaire à la diminution du temps de travail) et sur les mutations des normes de l'emploi et du temps de travail (normes journalières, hebdomadaires, annuelles ou pluriannuelles). Après ce détour historique, nous avons abordé la relation entre réduction du temps de travail et création d'emplois pour resituer la notion de "partage du travail".

En second lieu, nous avons inscrit la problématique dans l'entreprise, en abordant successivement les mécanismes micro-économiques d'une réduction-réorganisation du temps de travail, les caractéristiques du dispositif d'incitation à la réduction du temps de travail de la loi "Aubry", et les différents effets de la loi sur les 35 heures pour l'entreprise.

Enfin, à partir du cadre juridique de la négociation sur les 35 heures, des caractéristiques de l'action syndicale en France et des positionnements des acteurs syndicaux en matière d'aménagement du temps de travail, nous avons replacé la négociation et les acteurs de la négociation au coeur de la démarche d'une réduction du temps de travail.

Au travers des multiples débats sur la diminution du temps de travail, ne sont pas seulement posées des questions sur l'essence du travail et du travail comme lieu d'autonomie. Sur le plan économique, aux niveaux "macro" et "micro", la diminution de la durée légale du travail conduit à de nombreux effets, dont l'effet "partage du travail" recherché par les pouvoirs publics. Les résultats des prospectives divergent plus ou moins fortement suivant les scénarios retenus pour la construction des modèles de simulation économique.

Toutefois, qu'elles soient politiques, historiques, économiques ou sociologiques, la plupart des analyses convergent sur la prégnance d'un élément principal (les oppositions se cristallisent d'ailleurs) autour de cet élément : la compensation salariale. La diminution de la durée légale du temps de travail, souhaitable dans une logique de partage de l'emploi, est-elle envisageable sans une diminution des niveaux de rémunération, aux risques de réduire la croissance, de diminuer le

pouvoir d'achat, d'augmenter les charges des entreprises, ou encore d'accentuer "la fracture sociale" ?

De la manière dont la loi "Aubry" organise le processus de réduction du temps de travail, nous constatons que les pouvoirs publics ne répondent pas à la question de la répartition du coût de la réduction du temps de travail, même s'ils encouragent fortement la compensation salariale par le biais des incitations financières. La stratégie du gouvernement consiste, en première instance, à organiser une vaste expérimentation d'une démarche volontaire de diminution de la durée légale du travail, qui interviendra, en seconde instance, au travers d'une loi-cadre "autoritaire" s'inspirant de la mise en place de solutions imaginées et négociées par les partenaires sociaux à l'intérieur des entreprises.

Ce premier chapitre nous a permis de développer le contexte dans lequel s'inscrit notre sujet de recherche : la négociation de l'aménagement-réduction du temps de travail dans l'entreprise. Toutefois, si le thème de la réduction du temps de travail est en soi un problème particulièrement difficile à traiter (parce que traversé par de nombreux débats "trans-disciplinaires" et comportant des conséquences multiples à la fois politiques, économiques, sociales), il ne s'agit pas de notre objet de recherche. C'est pourquoi le chapitre suivant est consacré à l'explicitation et à la définition du phénomène ambigu sur lequel est centrée notre problématique : la négociation.

Chapitre 2. Du conflit à la négociation sociale.

Les enjeux et débats autour de l'aménagement du temps de travail influent sur la structuration des dispositifs juridiques en la matière. Or, il faut considérer que l'existence de ces dispositifs et leur évolution constituent un cadre de contraintes et de ressources pour le gestionnaire. Celui-ci est amené à le prendre en compte pour optimiser l'organisation interne de l'entreprise. Les recherches et les théories sur la contingence structurelle (Burns, Stalker, 1966 ; Emery, Trist, 1963 ; Lawrence, Lorsch, 1967) ont montré à cet égard l'influence de l'environnement dans la structuration organisationnelle de l'entreprise. L'évolution des dispositifs législatifs suscite en ce sens la mise en oeuvre de stratégies de réorganisation des processus de travail. Ces processus organisationnels (Weick, 1979), c'est-à-dire de reconfiguration des structures de l'entreprise en fonction des évolutions de l'environnement, constituent un problème stratégique pour le manager.

Dans l'action d'organiser (*organizing*), c'est-à-dire de traduction complexe des évolutions du contexte organisationnel en décisions stratégiques (Cyert, March, 1963), le gestionnaire semble également confronté à une opposition profonde entre les exigences de développement de l'entreprise et les aspirations personnelles des salariés de l'entreprise (Argyris, 1964). Cette contradiction entre l'organisation et l'individu est sans aucun doute davantage marquée lorsqu'il s'agit de débattre de l'aménagement du temps de travail et de procéder à des arbitrages entre vie privée et vie professionnelle (Méda, 1995 ; Schnapper, 1997). La nature conflictuelle de la relation individu/organisation prend corps dans les débats, les questions et les problématiques d'organisation du temps de travail au sein de l'entreprise.

Cette opposition contraint le gestionnaire et limite son champ d'action. Cependant, elle peut être partiellement dépassée par la voie de la négociation entre les partenaires sociaux, c'est-à-dire par la recherche d'une solution mutuellement

acceptable. Qu'en est-il alors exactement de la négociation sociale, à mi-chemin entre des procédures de paix sociale ou des tactiques de lutte dans l'organisation (Sellier, 1976) ? Quelles sont en outre les formes possibles de résolution des conflits à l'intérieur de l'entreprise (Touzard, 1977) ? Les problèmes de structures organisationnelles, ainsi que d'équilibre entre exigences de l'organisation et besoins des individus dans l'organisation, se jouent au coeur des processus de négociation.

C'est sur ces processus de construction de formes de compromis et d'élaboration d'accords d'aménagement du temps de travail que nous situons notre objet de recherche. Ce second chapitre développe le cadre conceptuel qui sert de base à notre approche du problème de recherche. En ce sens, nous proposons un premier développement (section 1) autour de la notion de conflit, entité floue et ambiguë, difficilement saisissable et pourtant indissociable des dynamiques de négociation. Dans un second temps (section 2), nous répondons à un double enjeu qui consiste d'une part, à préciser le concept de négociation, et d'autre part, à rendre compte de la diversité des approches théoriques de l'objet. Enfin (section 3), nous abordons plus spécifiquement les caractéristiques et les perspectives d'analyse de la négociation sociale.

Section 1. Du conflit dans l'organisation : entre tensions et gestion.

Les notions de conflit et de négociation sont étroitement liées. D'une part, au préalable de toute négociation, se développe une situation à caractère conflictuel, quels que soient le degré et l'intensité de la conflictualité. D'autre part, l'issue même de la négociation semble signifier la fin du conflit. Ainsi, par exemple, les médias utilisent l'expression de "*processus de paix*" pour désigner l'engagement d'un processus de négociation lors de conflits armés¹. Tout conflit semble logiquement conduire à une négociation ; toute négociation est intrinsèquement soumise à l'existence d'une situation conflictuelle.

Conflit et négociation sont étroitement liés et marqués par des situations sociales variées, complexes et multiformes. Les conflits peuvent être latents ou déclarés autant que les négociations peuvent être implicites ou explicites. On peut également distinguer une certaine progressivité dans la déclaration du conflit ou l'explicitation de la négociation. La complexité est induite de la multiplicité des acteurs (collectifs et individuels) et des enjeux, ainsi que de l'enchevêtrement des enjeux dans le conflit. Enfin, les formes des conflits et des négociations sont diverses : du conflit meurtrier à la simple querelle, de la négociation la plus formalisée aboutissant à un protocole d'accords, au simple arrangement.

Il importe de tenir compte de la multiplicité des champs sociaux dans lesquels les conflits s'inscrivent. Tous les domaines de l'activité sociale (sphères politique, économique, sociale, religieuse, familiale, associative, ...) sont en effet traversés de conflits. Mais, bien que ceux-ci soient interdépendants, il convient d'observer l'émergence du conflit et le développement de la négociation avant tout à l'intérieur du champ dans lequel il se situe. Il existe une spécificité des conflits suivant qu'il s'agisse de conflits politiques internationaux, de conflits économiques ou commerciaux, de conflits interpersonnels ou intra-personnels, ... ou encore, de

¹ Paradoxalement, la notion de processus de paix ou "peace process" s'est largement répandue dans l'analyse de conflits armés qui perdurent dans le temps (le conflit de l'Ulster au Royaume Uni, et le conflit israélo-palestinien).

conflits du travail. Le cadre du conflit est un élément pré-structurant particulier et la résolution de celui-ci dépend des normes et des pratiques en usage fixées par ce cadre. L'entreprise, en tant qu'espace social, n'échappe pas au phénomène conflictuel. Le conflit apparaît comme une réalité organisationnelle diffuse (§1), multidimensionnelle et multiforme (§2), caractérisée par des jeux et des identités d'acteurs (§3).

§1. Une réalité organisationnelle diffuse.

Au premier abord, il s'avère difficile de définir ce qu'est le conflit dans l'organisation tant cette réalité est diffuse¹. Comme le souligne en effet Rojot (1994), toute interaction sociale comporte une dimension potentiellement conflictuelle dans la mesure où elle met en scène au moins deux acteurs dont les opinions et les intérêts divergent sur ou autour d'un même objet.

“Les germes du conflit sont partout présents. Le potentiel pour le développement du conflit existe en toutes circonstances. Il est particulièrement visible dans des situations formalisées, où des individus sont en rapport dans le cadre de structures d'organisation préétablies, mais il est très fréquent aussi lors d'événements aléatoires ou dans des situations informelles.

Dès que deux individus ou deux groupes sont mis en contact, et particulièrement, mais pas seulement, dans le cadre d'une action collective, ou quand l'impact potentiel d'une action collective sur un individu est prévisible, il y a presque toujours une divergence d'opinions, une série d'intérêts acquis se trouvent remis en cause ou des croyances opposées se rencontrent”. (Rojot, 1994, p7)

Il suffit d'observer les deux entités principales -les acteurs et l'organisation- qui composent la réalité des processus internes organisationnels pour percevoir le caractère inévitable et fondamental du conflit à l'intérieur de l'organisation. Si l'on considère l'acteur, qu'il soit individuel ou groupal, il poursuit des objectifs multiples et différents, manifestes ou latents ; il s'inscrit en outre dans un système de contraintes et de ressources qui lui sont propres (les capacités de l'acteur) ou extérieures, mais dont il peut user de manière stratégique (suivant ses finalités et ses intérêts). L'acteur semble agir “*par petits objectifs, séquentiels, parcellaires, (...) réajustés continuellement en fonction d'une situation et de la façon dont elle se modifie, donc*

¹ Il paraît impossible de donner une définition précise et univoque du conflit en tant que concept. Par contre, notre enjeu est d'éclairer la notion par un balayage des différentes approches du phénomène conflictuel.

changeants et éventuellement contradictoires" (Rojot, Bergman, 1989, p143).

Si l'on considère à présent, l'organisation (en tant qu'expression d'une volonté de structurer l'action collective), elle est traversée par de multiples ambiguïtés (March, Cohen, Olson, 1972)¹ potentiellement sources de conflits. Les objectifs organisationnels ne sont pas toujours clairs et cohérents. Il est alors difficile de comprendre les schèmes de causalités de son évolution (les interprétations possibles deviennent multiples). Son histoire, elle-même, est ambiguë (les différents événements n'expliquent pas forcément la structuration finale). Enfin, les niveaux et des modes de prise de décision sont un champ permanent de tensions.

Autrement dit, compte tenu des caractéristiques de l'acteur et du flou caractérisant l'organisation, l'action collective organisée est constamment soumise à des conflits. Cela résulte de la nature même de l'entreprise comme espace de coopération, d'interaction et d'échanges entre plusieurs individus. En fait, la nature potentiellement conflictuelle de la relation est directement liée à la nature de l'interaction sociale, c'est-à-dire, à la relation d'échange.

Ce n'est donc pas en soi que la relation recouvre des phénomènes conflictuels, mais parce que les processus d'interaction s'appuient sur des mécanismes d'échanges, comportant l'idée d'une réciprocité basée sur un mécanisme de transaction : donner et recevoir (Mauss, 1950). L'interaction sociale met fondamentalement en jeu un calcul socio-économique (ou calcul social, assimilé à un calcul économique du type coût/gain de la transaction). L'émergence d'un conflit semble alors dépendre des termes de l'échange, et de la satisfaction qu'en éprouvent les acteurs sociaux.

On pourrait alors définir la relation non conflictuelle simplement comme la situation où les individus parviennent à un échange satisfaisant, où chacun tire un profit supérieur au coût de la transaction. Le profit résiderait alors dans l'évitement des tensions et dans l'obtention d'un plaisir maximal à un coût minimal. Mais dans ce mode de calcul, l'échange obéit à au moins deux principes : l'adéquation des

¹Nous retrouvons ce constat à la base de la "garbage can theory" dont le concept central est celui du choix et du mode de prise de décision dans les organisations. Les choix apparaissent routiniers et facilement compréhensibles, mais sont finalement sujets à de multiples interprétations, et paraissent en fin de compte parfois très surprenants. Les processus de prise de décision sont soumis à des anarchies organisées, des flots de corbeilles dans lesquels les acteurs puisent pour opérer leurs choix.

ressources échangées (d'un point de vue qualitatif) et l'équité dans l'échange (d'un point de vue quantitatif).

Le principe de l'adéquation renvoie à la nature ou type des ressources mises en jeu dans l'échange. Pour que l'interaction soit satisfaisante, il importe que les valeurs respectives des ressources échangées soient du même ordre, c'est-à-dire qu'il existe une certaine similarité dans leur nature, qu'elles soient assimilables, sans pour autant être forcément semblables. Les ressources échangées doivent être correspondantes.

Le principe de l'équité s'appuie sur la norme de la réciprocité, c'est-à-dire de l'équilibre quantitatif des ressources échangées. L'échange ne peut être alors satisfaisant pour les acteurs que si les gains de chacun sont équivalents, que si l'interaction procure des avantages réciproques et respectifs en même quantité.

En référence à Boltanski et Thévenot (1989), on peut lier ces deux principes aux notions de "justesse" (la correspondance des ressources échangées : l'adéquation) et de "justice" (l'équivalence quantitative entre ces ressources : l'équité). Ainsi, un échange ne semble réellement satisfaisant que s'il paraît "juste". Ces principes prévalent dans l'interaction sociale, ils ne permettent pas d'éviter les risques d'affrontement ou de conflit. D'une part, les principes d'adéquation et d'équité portent sur un échange de ressources dont la valeur est socialement définie, c'est-à-dire inscrite dans un ou plusieurs systèmes socioculturels, et perçue par les acteurs selon leurs propres systèmes de valeurs. Ce qui représente déjà un large espace de possibilités de désaccord (ce qui peut paraître équitable pour l'un, ne l'est pas pour l'autre). D'autre part, comme le soulignent les recherches en psychologie sociale, les processus de l'interaction sociale comportent des facteurs déterminant l'inégalité de l'échange.

Dans l'interaction entre acteurs sociaux, se manifeste un arbitrage fondamental, ou dilemme, entre le désir de coopérer avec l'autre et le désir de l'exploiter. Plusieurs stratégies peuvent être pointées : la coopération, permettant le développement de l'échange, ou pouvant susciter chez l'autre un comportement d'exploitation ; la résistance visant à infléchir les attentes ou exigences de l'autre ; ou le renforcement consistant à adopter un comportement miroir, la volonté de coopération appelant la coopération et la volonté d'exploitation, l'exploitation. L'attitude coopérative n'est donc pas une donnée d'emblée mais se construit dans l'échange.

Par ailleurs, l'interaction sociale peut être également analysée comme une "mise en scène" où les acteurs vont infléchir la relation par des comportements ou attitudes corporelles significatives. La présentation de soi (Goffman, 1973) suivant l'adoption d'une certaine posture

corporelle confère à l'individu une position de supériorité ou d'infériorité structurant la situation d'échange. Il ne s'agit pas d'une stratégie à proprement parler, bien qu'elle ait une fonction stratégique, mais davantage d'une restitution d'habitudes préalablement acquises dans le cadre d'autres situations d'interactions. En ce sens, l'habitus de l'acteur (Bourdieu, 1980) se manifeste également dans des indices corporels.

Les caractéristiques essentielles de l'interaction sociale impliquent nécessairement la potentialité d'un conflit ou au moins d'une divergence d'intérêts. En effet, la réalité de l'échange est finalement peu saisissable en termes objectifs et chaque acteur a une vue parcellaire et déformée de la relation à l'autre. Les caractéristiques de l'acteur mettant en oeuvre une rationalité limitée (March et Simon, 1969) et le caractère intersubjectif de l'interaction ne permet pas de résoudre l'échange à une simple transaction de ressources objectives. La réalité sociale semble finalement davantage fondée sur l'opposition d'intérêts ou de sentiments que sur leur convergence.

Mais si le conflit est omniprésent dans la réalité sociale, parce que celle-ci est un champ de tensions où s'exprime les divergences et les oppositions d'intérêts, il n'est jamais qu'une dimension des relations entre individus. Aussi, si on ne peut nier l'existence du conflit, on ne peut pas analyser la dynamique des interactions sociales et les processus sociaux essentiellement en ces termes. L'opposition ou la divergence d'intérêts, voire même leur antagonisme, n'implique pas nécessairement le déclenchement des hostilités. Finalement, si dans l'organisation, l'ensemble des relations sociales sont potentiellement conflictuelles, l'interaction sociale ne prend pas nécessairement la forme de conflits. Autrement dit, si le conflit constitue une réalité organisationnelle diffuse, tout n'est pas conflit dans l'organisation pour au moins deux raisons.

En premier lieu, le conflit n'est pas une compétition ou une concurrence entre individus. Cette compétition peut certes devenir conflictuelle, notamment si les concurrents ne respectent pas les règles du jeu ou s'inscrivent dans une volonté de domination ou d'annihilation de l'autre. Mais il faut bien voir que l'émulation entre collègues, ou encore la compétition commerciale entre deux entreprises, ne sont pas des conflits en tant que tels (tant que les divergences d'intérêts s'expriment dans un rapport social réglé ou normé). C'est généralement le non-respect des règles ou des normes qui conduit les acteurs dans un rapport conflictuel.

En second lieu, on ne peut confondre tension et conflit. Si le conflit s'exerce dans un champ de tensions parce qu'il met en jeu des individus qui poursuivent leurs propres intérêts et qu'ils y mettent une charge affective ou sociale, toutes les tensions existantes entre individus ne

conduisent pas à l'émergence du conflit. Au sein du système social, ces tensions sont liées à la différenciation des statuts et des rôles entre les individus, à l'inégalité perçue de la distribution des ressources, ou encore à leurs désirs profonds, mais elles ne se transforment en conflit que si l'un des acteurs tente d'imposer sa domination dans les rapports sociaux. On ne peut en ce sens dissocier le conflit du rapport de pouvoir ou de l'enjeu de pouvoir.

La compétition ou concurrence produit un champ de tensions, mais ne conduit pas nécessairement au conflit tant que les acteurs ne tentent pas de dominer l'action sociale. En fait, le rapport social devient conflictuel lorsque les acteurs prennent conscience ou affirment l'incompatibilité de leurs positions ou de leurs désirs. Ce n'est donc pas la divergence de leurs intérêts qui impliquent le conflit, mais davantage l'antagonisme de leurs positions dans la poursuite de leurs intérêts respectifs. Et c'est dans la rencontre des intérêts que cet antagonisme peut conduire les acteurs à un "choc" ou "heur" (traduction du terme latin "conflictus"). Tant que les positions des acteurs permettent des ajustements mutuels satisfaisants pour chacun, le conflit n'apparaît pas. Lorsque les acteurs ont épuisé les possibilités d'ajustement, notamment parce qu'un ajustement supplémentaire représenterait une modification profonde de leurs positions, le conflit ne peut être évité.

L'opposition des intérêts des acteurs est source de conflit, mais n'est pas forcément conflictuelle : c'est le caractère antagonique de leurs positions dans la recherche de leur satisfaction et la tentative de dominer le rapport social qui conduit au conflit. Ainsi, peut-on retenir la définition de Tourraine présentant les trois éléments-clés du conflit : la relation entre unités d'action (acteurs, organisations, institutions, états), l'antagonisme de leurs positions respectives, et la volonté de domination du rapport social.

Un conflit est une relation antagonique entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leurs rapports. L'existence d'un conflit suppose en effet deux conditions apparemment opposées : d'une part, des acteurs, ou plus généralement des unités d'action délimitées par des frontières, et qui ne peuvent donc être des "forces" purement abstraites ; de l'autre, une interdépendance de ces unités qui constituent les éléments d'un système. (Tourraine, encyclopedia universalis).

Selon Tourraine, on peut placer les différents conflits sociaux sur un axe dont les deux extrémités sont le *conflit intersocial* , défini par l'unité des acteurs (individus, groupes ou sociétés) et leurs oppositions multiples, et le *conflit intrasocial* , défini par l'unité du système social, le conflit exprimant une contradiction interne au système social considéré. Mais sur cet axe, la réalité du phénomène conflictuel est vaste et les

conflits revêtent des formes les plus variées. Nous proposons d'observer les différents niveaux des conflits.

§2. Une réalité multiforme et multidimensionnelle.

Si nous tentons d'appréhender le système social dans sa globalité, il convient de distinguer, à la suite de Rousseau (1990), au moins cinq sous-systèmes, certes interdépendants, mais dont la catégorisation typique permet de distinguer cinq niveaux de conflits. Par ordre, il s'agit du système psychique (intrapersonnel), du système personnel ou individuel (interpersonnel), du système organisationnel, du système institutionnel et du système éthique-culturel. Cet ordre suit une logique croissante entre l'unité sociale la plus petite (l'individu) et l'unité sociale la plus vaste (le système de valeurs morales, idéologiques, culturelles d'une nation). Il s'agit de cinq niveaux de formalisation des rapports sociaux conduisant à cinq types de conflits : psychiques ou intrapersonnels, individuels, organisationnels, institutionnels et éthiques.

Le **conflit psychique** correspond à un antagonisme entre deux forces ou besoins ne pouvant être satisfaits simultanément. Il peut s'agir de conflits pulsionnels, c'est-à-dire d'une opposition entre deux tendances. La première est instinctive (le ça), la seconde correspond à la conscientisation morale (le moi) (Freud, 1970), ou de conflits moraux opposant des éléments de l'activité psychique consciente de l'individu et le conduisant à opérer des choix en termes d'attraction ou de répulsion (Lewin, 1951).

Les **conflits individuels** concernent les rapports que l'individu entretient avec son environnement, qu'il s'agisse d'autrui ou plus largement entre l'individu et la structure sociale. Le conflit avec autrui naît d'un désaccord ou d'une opposition d'opinions ou d'attitudes, par rapport aux attentes de l'individu, qui développe alors plus ou moins d'hostilité dans sa propre attitude ou conduite. Un autre type de conflit individuel a trait au besoin de conformité sociale (Merton, 1965), c'est-à-dire des modes d'adaptation de l'individu aux valeurs fondamentales de la société¹. Ce type de conflit conduit au développement de comportements déviants ou marginaux.

¹Merton distingue cinq modes d'adaptation individuelle à la structure sociale selon l'acceptation de l'individu aux fins proposées par la société et aux moyens mis en oeuvre : le conformisme, l'innovation, le ritualisme, l'évasion et la rébellion. Mis à part le conformisme, assurant la stabilité du système social, les quatre autres types sont la source de comportements déviants.

Les **conflits organisationnels** sont essentiellement caractérisés par l'opposition entre une structure hiérarchique et la structure des relations sociales internes. La distinction entre organisation formelle et organisation informelle, fondamentale depuis les travaux de l'école des relations humaines (Mayo, 1933), permet d'envisager effectivement l'organisation comme un lieu de conflits sociaux entre la structure de l'autorité, telle qu'elle est préétablie dans l'organisation, et les rapports d'autorité, tels qu'ils sont perçus par les acteurs. A ce titre, Rousseau distingue deux types de conflits remettant en cause les relations hiérarchiques : le *type élémentaire* opposant la satisfaction des besoins d'un ou plusieurs individus aux contraintes de l'organisation, donnant lieu à des revendications socio-économiques directement liées à la réalité organisationnelle (sans pour autant la remettre en cause) ; et le *type global* opposant la rationalité unique d'un modèle d'organisation et les aspirations sociales, les valeurs et les normes des groupes sociaux y participant (les principes généraux traditionnels de l'organisation sont alors mis en cause). Le second type de conflit s'inscrit dans une dynamique conflictuelle d'ordre idéologique, émergeant des différences de logiques ou de conceptions de l'organisation, et peut être qualifié de conflit du travail.

Les **conflits institutionnels** consistent en une remise en cause des lois fondamentales et des institutions qui permettent d'assurer la paix sociale au sein de la société. Ces conflits reflètent des crises d'ordre politique opposant les citoyens et l'État sur les fondements sociaux, politiques, économiques ou religieux, jugés inadaptés ou en retard sur la réalité de l'évolution sociale. Les principales institutions (l'éducation, la justice, la police, les autorités administratives, ...) sont alors contestées dans leurs finalités et leurs moyens. Cette crise peut être limitée à l'une des composantes du système social (système éducatif, système judiciaire, ...) ou peut s'étendre à plusieurs aspects de l'organisation sociale établie, comme l'illustrent les événements de mai 68, sans pour autant remettre en cause les fondements sociopolitiques de l'État.

Par contre, les **conflits éthiques** vont conduire à la remise en question de l'ordre social dans sa globalité. Il peut s'agir de conflits intra-sociaux (révolutions, guerres civiles, conflits ethniques...) résultant d'antagonismes et de déséquilibres internes, ou de conflits inter-sociaux opposant au moins deux systèmes sociaux ou sociétés globales sur des divergences d'ordre idéologique (religieux, politique, ...) ou économique (lié à la distribution inégale des richesses). C'est donc l'ordre éthique en tant que lien entre tous les éléments du système social (système de valeurs morales, idéologiques, culturelles, religieuses, ...) qui est l'objet d'une déstabilisation. Dans le cadre d'un conflit armé interne ou externe (guerre civile ou guerre entre états), c'est la Nation en tant qu'entité qui est menacée.

Cette catégorisation permet de distinguer les différents fondements des conflits

et d'opérer un découpage nécessaire à la compréhension du phénomène conflictuel. Il est difficile, toutefois, de dissocier les différents systèmes et de négliger leur interdépendance dans l'émergence et le développement des conflits (voire leur résolution). Les caractéristiques des conflits, les situations, et les stratégies des acteurs peuvent susciter des déplacements des niveaux de conflits entre les différents systèmes considérés (psychique, individuel, organisationnel, institutionnel et éthique-culturel). Chaque système n'est pas aussi cloisonné que notre présentation pourrait le laisser entendre : des conflits d'ordre psychique ou inter-individuel peuvent conduire à des crises organisationnelles, de même que des conflits organisationnels peuvent susciter des perturbations psychiques ou des oppositions entre individus. Par ailleurs, il semble difficile de séparer les conflits psychiques, individuels, organisationnels ou institutionnels des systèmes de valeurs auxquels les acteurs du conflit se réfèrent : l'opposition concrète sur des objets n'exclut pas l'antagonisme entre les valeurs (également source de conflit). Cette imbrication complexe des niveaux de conflits se retrouve à l'intérieur des organisations, même si l'on peut distinguer différents types de conflits intra-organisationnels.

Selon Rousseau (1990), le conflit inter-organisationnel correspond aux oppositions ou antagonismes entre l'organisation et son environnement (l'état, ses "clients", ses "concurrents"), et qualifié en ce sens, et sous ce seul terme, de type "écologique". Par contre, au sein de l'organisation, sont à distinguer quatre types de conflits intra-organisationnels : primaire, simple, complexe et profond.

Les conflits de type primaire correspondent aux conflits psychiques et individuels. Ils sont le fruit de tensions centrées sur le "Moi", c'est-à-dire sur ses propres désirs ou intérêts (avec la volonté de les promouvoir ou les défendre), ou sur "l'Autre", perçu dans son adversité. Les enjeux du conflit de type primaire, c'est-à-dire entre deux individus, sont soit subjectivés (conflit entre désirs opposés) soit objectivés (conflit entre intérêts et objectifs séparés).

Les conflits de type simple portent sur le fonctionnement de l'organisation et son évolution. La plupart de ces conflits sont fondés sur des enjeux déterminés (rémunérations, conditions de travail, temps de travail, droits divers, ...) bien qu'il s'agisse implicitement de l'expression de rapports de pouvoir au sein de l'organisation, où le principal enjeu est le développement de la capacité d'influence (Adam, Reynaud, 1978) . En ce sens, ils peuvent renvoyer à des conflits de type complexe ou profond.

Les conflits de type complexe consistent en une remise en cause des règles qui régissent

la vie collective de l'organisation. Le système de normes et de règles fait l'objet de tensions car il représente le fondement légal de l'organisation, et qu'il structure l'action collective. Les enjeux du conflit visent alors à infléchir le cadre structurel de l'organisation et développer des marges de manoeuvre à partir de ce que la règle présente comme opportunités ou contraintes. Il s'agit alors de réduire ou accroître la zone d'incertitude liée aux comportements des acteurs (Crozier, Friedberg, 1977).

Les conflits de type profond remettent en question les objectifs généraux de l'organisation et c'est ainsi sa propre existence qui est en cause. Le système des objectifs originellement défini fait l'objet de pressions d'autant plus importantes que l'organisation poursuit une multiplicité de buts ; les conflits surviennent alors sur la quantité des moyens alloués à chaque objectif. La re-définition permanente des objectifs et leur multiplicité sont le résultat d'un marchandage permanent entre acteurs dont les intérêts et les attentes sont plus ou moins compatibles. Intrinsèquement, les objectifs sont un champ de tension permanente se situant le plus souvent au niveau hiérarchique le plus élevé.

Il semble que l'on puisse placer ces quatre types de conflits sur une échelle de conflictualité intra-organisationnelle correspondant à une remise en cause de plus en plus profonde de l'organisation (comme l'indique la terminologie employée par Rousseau : du type primaire au type profond). Mais cette typologie tend à figer la réalité conflictuelle alors que celle-ci peut être envisagée dans une perspective beaucoup plus dynamique.

D'une part, les limites entre chaque type de conflit sont moins précises qu'elles n'y paraissent, notamment si l'on observe les phénomènes de pouvoir à l'intérieur de l'organisation. En effet, les rapports de pouvoir entre les acteurs sont empreints de désirs ou intérêts purement individuels, tout en se développant autour d'enjeux collectifs déterminés (conflits de type simple) ; ils s'inscrivent dans une activité de régulation au travers de jeux d'acteurs sur les règles pouvant remettre en cause les fondements de l'organisation (conflits de type complexe) ; enfin, ils peuvent conduire à la re-définition du système d'objectifs de l'organisation (conflits de type profond).

D'autre part, telle qu'elle est construite, cette typologie suppose une certaine progressivité dans la conflictualité organisationnelle selon la nature du conflit. Or, s'il est possible de catégoriser les conflits quant à leur nature, il est plus difficile de faire prévaloir une échelle des conflits associant conjointement la nature et le degré d'incidences du conflit sur la pérennité de l'organisation. Les oppositions entre les désirs des acteurs (qu'ils soient dirigeants ou salariés) n'empêchent pas, voire suscitent, des crises organisationnelles plus profondes. Dès lors, il apparaît difficile de les réduire à une simple divergence entre individus, et il semble

plus cohérent de les appréhender comme une manifestation des oppositions existantes entre acteurs de l'organisation du fait de leurs positions, rôles ou statuts.

En fait, appréhender le conflit dans l'organisation consiste à observer la dynamique des relations sociales et de l'action collective au sein de l'organisation. Ce qui renvoie à deux dimensions de la réalité organisationnelle : les jeux de pouvoir entre les acteurs (la dimension sociopolitique) et l'existence de différents systèmes de normes (la dimension socioculturelle). Ces deux instances de régulation des comportements d'acteurs permettent de comprendre l'origine, la dynamique et les mécanismes de la plupart des conflits.

§3. Une réalité organisationnelle caractérisée par des jeux et des identités d'acteurs.

Quel que soit le type de conflits, il n'est pas possible de les séparer des rapports de pouvoir existants au sein des organisations. Des diverses théorisations sur les rapports de pouvoir dans les organisations, l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg, 1977) nous apparaît la plus féconde. Le système d'action concret, c'est-à-dire l'organisation en tant que système formalisé de règles, représente un ensemble "construit" de contraintes et d'opportunités pour les acteurs. Ces derniers poursuivent des finalités et des objectifs qui leur sont propres. Les acteurs adoptent donc des comportements stratégiques au travers d'actions individuelles en fonction des contraintes de l'environnement organisationnel mais aussi des comportements des autres acteurs.

L'action collective est dès lors appréhendée comme l'agglomérat d'actions individuelles toutes finalisées, sans pour autant que les objectifs ou les stratégies soient conscients pour l'acteur. En l'occurrence, il s'agit davantage de "logiques d'acteurs", libres et opportunistes, adoptant des comportements rationnels puisque finalisés, même si ces comportements stratégiques ne répondent pas forcément à des projets clairs ou cohérents. Toutefois, si l'acteur développe une réelle capacité d'action, celle-ci est contrainte par le cadre organisationnel (le système d'action concret) définissant les règles du jeu et par les comportements des autres acteurs. Le jeu des acteurs n'est pourtant pas seulement un jeu autour des règles fixées par l'organisation, c'est également un jeu sur les règles en vue de les infléchir, les contourner ou les modifier.

En fait, les logiques d'acteurs sont fondées sur les rapports de pouvoir qu'ils

entretiennent au sein du système de règles, défini par l'organisation : les jeux d'acteurs sont avant tout des jeux de pouvoir, au sens où chaque acteur tente de tirer le maximum d'avantages dans l'échange social. Pour les auteurs, le pouvoir *"implique la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes"* . Quelque soit le type de pouvoir, ou les objectifs des acteurs, ce qui prime, c'est le caractère relationnel du pouvoir¹.

L'analyse relationnelle du pouvoir permet de considérer le pouvoir comme une donnée intrinsèque des relations humaines à l'intérieur de l'organisation. Dès lors, le pouvoir ne peut être un attribut des acteurs, puisqu'il s'inscrit dans une dynamique relationnelle qui laisse supposer qu'aucun acteur n'est démuné face aux autres. Il s'agit d'une relation instrumentale (elle permet d'agir), non transitive (non transposable d'une situation à l'autre), réciproque déséquilibrée (relation d'échange plus favorable à l'une des parties). Ce qui s'échange entre acteurs, ce sont des possibilités d'action, avec comme caractéristique principale de l'échange : l'incertitude quant aux comportements des acteurs.

Pouvoir et organisation sont étroitement liés. D'une part, l'organisation suscite les relations de pouvoir dans la mesure où la poursuite d'objectifs collectifs donne lieu à l'émergence de stratégies d'acteurs et la poursuite d'objectifs qui leurs sont propres. D'autre part, les structures et les règles organisationnelles déterminent les zones d'incertitude que les acteurs vont tenter de maîtriser au travers des jeux de pouvoir. Au final, l'organisation n'est jamais une solution, mais d'abord un problème : il s'agit de maintenir son existence malgré l'action de ses membres. L'analyse des modes de coopération des acteurs au sein de l'organisation suscite la prise en compte du caractère permanent du conflit comme mode d'interaction, d'ajustement et d'intégration des comportements individuels, permettant en fin de compte l'action collective. Le conflit est donc un élément permanent, fondamental et régulateur du fonctionnement des systèmes organisés.

Mais si l'analyse stratégique permet de comprendre et d'interpréter les

¹ *"Pour vague qu'elle soit, une telle formulation a l'avantage de ne pas préjuger d'une théorie sur l'essence du pouvoir, de s'appliquer également à toute forme de pouvoir et surtout de diriger l'attention sur ce qui constitue à nos yeux l'essentiel : le caractère relationnel du pouvoir. En effet, agir sur autrui, c'est entrer en relation avec lui ; et c'est dans cette relation que se développe le pouvoir d'une personne A sur une personne B."* (Crozier, Friedberg, 1977, p65)

comportements des acteurs en termes de jeux de pouvoir, elle ne prend pas en compte les aspects groupaux et identitaires qui fondent également certaines logiques d'action. L'ancrage des comportements à des systèmes de normes et de valeurs, partagés par des groupes d'acteurs au sein de l'entreprise, peut susciter des divergences profondes.

L'analyse de la dimension socioculturelle du travail organisé (Sainsaulieu, 1987) a permis d'observer les modes et processus d'apprentissage de normes de relation au sein des organisations. En l'occurrence, l'expérience quotidienne et stratégique des relations de travail induit l'émergence de styles de vie collective, indépendants des catégorisations plus classiques liées à la stratification socio-professionnelle de l'entreprise. La réalité des conduites collectives au travail, du fait de la complexité des groupes sociaux et de leurs rapports, s'éloigne des clivages sociaux habituels et renforce la constitution de groupes identitaires internes, caractérisés par l'existence de systèmes de normes et de valeurs, homogènes et autonomes¹.

L'expérience stratégique des relations dans l'organisation se développe autour de deux axes : les sources de pouvoir issues du contrôle des incertitudes dans les communications internes et externes de l'organisation ; les sources de pouvoir par rapport à l'application même de la règle de travail. A partir de l'observation de la capacité stratégique des acteurs à contrôler la communication interne ou externe, et conjointement à infléchir ou inventer la règle, on peut distinguer quatre groupes identitaires correspondant à quatre modèles de comportements organisationnels : le groupe des désengagés, le groupe des fusionnés, le groupe des exclus et le groupe des solidaires (Sainsaulieu, 1987, p240 à 244).

Chaque groupe renvoie à une identité collective caractérisée par des normes de comportement en matière de relation aux autres, de conduite et d'acceptation de l'autorité, d'influence au sein du groupe, de décision collective et de mode de leadership. Ces normes sont socialement intégrées au cours de l'expérience collective du travail. Elles sont donc un produit de l'action culturelle du travail organisé tout en agissant en même temps comme régulateur de l'action stratégique. Par conséquent, si

¹ "Nous voudrions alors proposer l'hypothèse générale que le travail organisé, étant l'occasion de mises en relations complexes, durables, dangereuses et évolutives, peut avoir un effet profond sur ces trois aspects de la culture que sont les normes, les valeurs et les idéologies. Plus que simple lieu d'apprentissage de normes, le travail peut être à l'origine d'un véritable cycle d'apprentissage culturel (...)." (Sainsaulieu, 1987, p346)

les acteurs poursuivent effectivement des objectifs stratégiques, au travers de jeux de pouvoir, au sens de l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg, 1977), le jeu des acteurs n'est pas indépendant des normes collectives de comportement au travail¹. En l'occurrence, ce serait négliger le poids et l'influence des identités collectives dans le développement de l'action organisée.

"Si l'entreprise produit des normes de relations, au lieu de reproduire uniquement celles de l'origine sociale, c'est à notre avis parce qu'il est possible d'y acquérir du pouvoir, d'en changer et d'en jouer dans les rapports de travail. C'est ainsi la capacité stratégique de vivre en relation qui fait l'objet principal de cet apprentissage dont on retrouvera plus tard la trace sous formes d'habitudes acquises et de normes actives dans tel ou tel milieu". (Sainsaulieu, 1987, p256)

C'est pourquoi, d'ailleurs, la capacité stratégique fait elle-même l'objet d'un apprentissage collectif, notamment dans le cadre de l'action collective revendicative où la possibilité de décliner et de vivre les relations de pouvoir dans la lutte et le conflit social, conduit les acteurs et les groupes à affirmer leurs identités collectives autour d'enjeux et d'intérêts communs. En ce sens, le conflit permet de renforcer l'apprentissage de normes relationnelles.

En dehors de la lutte syndicale, le groupe permet la défense des identités dans la mesure où il agit sur la capacité d'être rationnel et identique à soi-même, de trouver une cohérence globale et interne dans la structure des comportements des membres du groupe et de chacun. Si le groupe protège de l'extérieur, il est également un élément fondamental de régulation entre les acteurs parce qu'il crée une homogénéisation des comportements autour d'une identité collective².

¹ *"Pour le travailleur, l'acte syndical se présente avant tout comme une double expérience de relations collectives et de relations avec quelques responsables qui rempliront le rôle de meneur de l'action. Pour beaucoup de travailleurs de tous grades, l'acte syndical est même la seule réelle expérience du groupe et de la discussion collective qu'ils rencontrent dans un monde cloisonné et hiérarchisé par la division rationnelle des tâches". (Sainsaulieu, 1987, p 268)*

² *"Ce dont on prend conscience dans ces relations antagonistes, c'est précisément du pouvoir de l'autre sur soi et de soi sur les autres. La constitution de l'identité, la sortie du fantasme, et l'organisation rationnelle des structures de l'esprit se font au travers des expériences conflictuelles qui renvoient chacun à la mesure de sa dépendance envers les autres, pour accorder son désir aux réalités concrètes des situations sociales où l'on vit ses relations. L'épreuve de réalité par laquelle il faut passer pour acquérir l'identité, la possibilité d'être rationnel, est donc celle du conflit dans les relations". (Sainsaulieu, 1987, p 347)*

L'identité au travail et le conflit sont étroitement liés. Dans une perspective psychosociologique, la non-adhésion à des valeurs ou des normes de groupe (ou leur remise en cause) peut conduire à des crises identitaires et des phénomènes conflictuels intra-groupe. Mais de manière plus générale, l'existence de différents modes de perception de la réalité à l'intérieur d'une même organisation, et l'interaction des différentes logiques culturelles d'acteurs autour des objectifs organisationnels communs, peuvent être la source de conflits inter-groupes dans la mesure où ceux-ci permettent le renforcement des identités collectives.

Dès lors, toute organisation, en tant que système d'action collective, est un lieu de conflits permanents. Les champs de tension qui traversent l'organisation sont multiples, et comme nous l'avons vu précédemment les sources possibles de conflit sont diverses et nombreuses. En reprenant la typologie des conflits de Rousseau (1990), nous avons distingué cinq niveaux de conflit : les niveaux psychiques (intra-personnels), individuels, organisationnels, institutionnels et éthiques. Mais le phénomène conflictuel recouvre, traverse et s'articule autour et dans ces cinq dimensions. Le conflit est multiforme et omniprésent dans les organisations.

De manière générale, le conflit est inévitable dans les entreprises, d'abord parce que les acteurs y disposent de quantités limitées de ressources, ensuite parce qu'ils sont placés dans des situations d'échange, et que les interactions sont le plus souvent déséquilibrées bien qu'elles soient réciproques. Mais au delà des acteurs, les structures des organisations portent en elles-mêmes les germes du conflit : les aspects contraignants du système de règles pourtant nécessaire au déroulement de l'action collective; et l'opposition de principe, implicite ou explicite, entre ceux qui dirigent et prennent les décisions, et ceux qui sont chargés d'exécuter les décisions. La division du travail en tant que système de règles et expression d'une certaine volonté de domination sociale, est obligatoirement source de conflits.

Le problème alors, n'est pas de savoir si le conflit est "pathologique" ou plus simplement un accident provenant d'un dysfonctionnement organisationnel, mais davantage d'apprécier l'étendue du conflit et le risque de crise organisationnelle, voire la remise en cause des fondements et du fonctionnement du système d'action collective.

En ce sens, et quelque soit le type de conflit, latent ou actif, il convient de gérer les incidences et implications des oppositions et divergences entre les acteurs. Toutefois, il existe probablement autant d'instances de régulation (les normes, les

valeurs, les règles...) que de processus conflictuels, et tous les conflits ne conduisent pas à des processus de négociation. Mais il reste nécessaire de gérer les conflits au sein de l'organisation, quels qu'ils soient, au risque sinon de devoir en assumer les conséquences économiques et sociales : le "coût du conflit".

A ce titre, Rousseau (1988) propose de confier la double mission de prévention et de résolution du conflit à un expert opérationnel dans le domaine des sciences sociales : "*Monsieur conflit, directeur de l'intégration*". Issu de la fonction constituant l'activité maîtresse de l'entreprise (besoin de reconnaissance par les pairs), mais également homme de gestion des ressources humaines, celui-ci prendrait en charge un service "Gestion des Conflits" et mènerait en permanence des missions d'audit socio-économique. Par essence, il serait un facilitateur du changement technico-économique ayant comme ligne stratégique : le développement de l'homme et de l'entreprise.

Mais quelle que soit la forme ou modalité de gestion du conflit dans l'entreprise, le phénomène conflictuel place les acteurs au sein d'une dialectique entre tension et gestion. Si nous reprenons la typologie des conflits de Rapoport (1967) qui opère une distinction entre le combat, le jeu et le débat, nous pouvons considérer que la réalité conflictuelle au sein de l'entreprise oscille en permanence entre des formes de ruptures sociales ou de rébellion, et des tentatives de concertation.

Le but du combat est de nuire à l'adversaire, celui du jeu est de le surpasser, celui du débat est de le convaincre. Le conflit dans l'organisation se situe entre combat et débat, entre tension et gestion, et l'une des principales voies de gestion des conflits est la négociation bien que ce ne soit pas la seule mais sans doute la plus "heureuse"¹.

Nous proposons dans la section suivante de définir la négociation et de rendre compte de différentes approches théoriques du phénomène de la négociation, en tant qu'objet de recherche.

¹ "*En ce sens, le conflit ouvert, quelle que soit la forme institutionnelle qu'il prend, est souvent un progrès dans la rencontre des régulations. Il l'est du moins dans la mesure où il oblige à une négociation et où cette négociation traite, fût-ce partiellement, les problèmes posés. La négociation proprement dite est donc un aboutissement heureux, auquel on est toujours loin de parvenir*". (Reynaud, 1993, préface, p7)

Section 2. La négociation comme objet de recherche.

Si le conflit est permanent dans l'entreprise, les formes de régulation sociale et de résolution des conflits y sont nombreuses et variées. Pour Rojot (1994)¹, il convient de considérer et appréhender les organisations comme un réseau de négociations, étroitement lié à la prédominance du conflit au sein même de celles-ci.

Toute interaction sociale recouvre donc à la fois une dimension conflictuelle et une dimension consensuelle dans la mesure où les acteurs, interdépendants dans la relation d'échange, peuvent s'opposer de manière plus ou moins marquée sur les termes de l'échange (conflit ouvert ou latent) mais ont nécessairement besoin de créer des espaces de coopération et d'entente, ne serait-ce que pour au moins maintenir la relation, et par extension, le système d'action collective. Le conflit est inévitable mais sa résolution est inéluctable ; elle passe par la voie de l'arbitrage, de l'ajustement, de l'accord, c'est-à-dire toute forme de coopération sociale (formelle ou informelle). Dans tous les cas, exister en tant qu'acteur, quelque soit le système d'action collective, c'est être en mesure de développer une capacité à négocier les termes de l'échange au travers de jeux d'opposition.

Pourtant, si toute relation s'apparente à une négociation, il convient néanmoins de distinguer ce qui est de l'ordre de la négociation déclarée, où les parties en opposition reconnaissent ouvertement leurs divergences et décident de résoudre le conflit, de ce qui est de l'ordre des ajustements inter-individuels ou inter-groupes, où les parties s'inscrivent dans des jeux d'opposition et d'accordage, non formalisés ou explicités comme tels. L'enjeu de cette section est de préciser le concept de négociation et de présenter les différentes approches du concept. Il est d'abord

¹ "Notre deuxième hypothèse repose donc sur le fait que, si le conflit prévaut à un tel point, et si, à côté de la négociation formelle déclarée, la plupart de tous les autres modes de résolution du conflit contiennent à un degré plus ou moins élevé des éléments plus ou moins formalisés de négociation, la plupart des situations sociales sont, à un degré quelconque, des situations de négociation, ou des situations où la négociation est une possibilité ouverte. Il en découle que toute organisation peut être analysée comme une grille de situations conflictuelles entrelacées, et donc comprise et traitée comme un réseau de négociations interdépendantes, ainsi que les travaux de Crozier le suggèrent." (Rojot, 1994, p 20)

nécessaire de poser le problème des limites de la négociation (§1) avant de restituer les éléments de définition du concept (§2). Nous évoquerons ensuite l'étendue des recherches sur la négociation (§3) pour les distinguer en quatre orientations principales (§4). Enfin, nous proposerons le développement d'une analyse systémique du processus de négociation (§5).

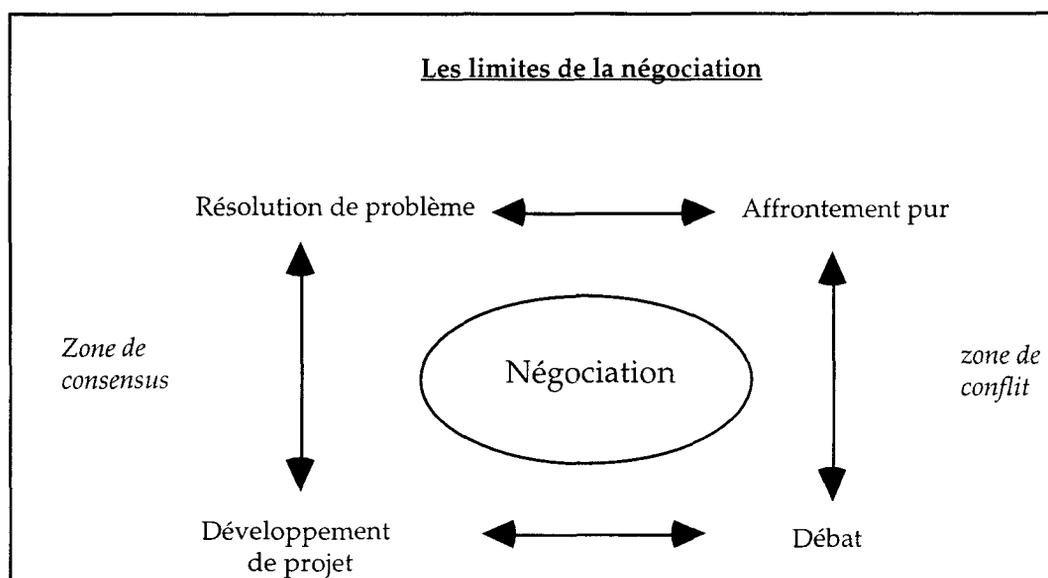
§1. Les limites de la négociation.

Dupont (1994) opère trois grandes distinctions quant à la nature de la situation de négociation. En premier lieu, s'il n'y a pas de négociation sans conflit, on ne peut assimiler toutes les formes de résolution de conflit à des modes de négociation. Ainsi, le "pur affrontement" ne peut aboutir que sur une solution unilatérale, alors que l'objectif d'une négociation est de conduire les parties à une solution mutuellement acceptable, et donc *a fortiori* bi-latérale. A l'opposé, certaines négociations, du type "négociation-projet", où les parties tentent de dépasser leurs initiatives unilatérales dans un projet commun, ne s'appuient pas sur des éléments purement conflictuels, mais davantage sur des oppositions ou divergences plus ou moins latentes, et essentiellement sur des éléments de convergence. En fait, ces divergences trouvent leurs origines dans les différences de perceptions, d'interprétations, de références. Sans qu'elles soient effectivement conflictuelles, elles nécessitent néanmoins de négocier l'action ou le projet. La négociation serait donc ainsi située entre l'affrontement pur, situation où les acteurs s'opposent avec une volonté de domination (par la force, la contrainte, la manipulation, ...), et le "simple" projet, situation où les partenaires tentent de construire une réalité commune à partir d'initiatives unilatérales.

En second lieu, il importe de distinguer la négociation de la "pure résolution de problème". Cette dernière suppose, en effet, qu'il y ait dès l'origine une convergence des intérêts et des objectifs, ainsi qu'une absence de jeux de pouvoir. Il s'agit en quelque sorte d'une démarche éminemment consensuelle, présupposant l'existence d'une solution objective déterminée qu'il convient de définir rationnellement. Or, dans la négociation, les parties en présence sont d'abord animées par leurs objectifs propres et chacune des parties a une vue particulière de la solution au problème. En ce sens, le seul objectif commun ne peut être que la recherche d'une solution négociée, c'est-à-dire la définition d'un accord mutuellement acceptable. Et contrairement à la résolution de problème, les acteurs interagissent au travers de rapports de forces et de jeux de pouvoir.

En dernier lieu, la négociation ne peut s'apparenter au débat, même si par ailleurs, elle suscite l'échange d'arguments autour du problème à négocier. Le débat vise essentiellement à persuader, lorsqu'il ne s'agit pas de convaincre, du bien-fondé de la solution envisagée, et il est rare que l'issue du débat permette d'aboutir à la définition d'un accord. Dans la plupart des cas, il s'agit essentiellement, pour les participants, de s'informer mutuellement des positions de chacun sur le thème débattu et de connaître les objections possibles. Pour illustration, nous pouvons nous référer aux débats parlementaires¹ autour des projets de lois sanctionnés, au final, par le vote sans lequel l'action du gouvernement serait impossible. Mais si le débat suscite davantage la réflexion que l'action, il n'empêche que dans un jeu de négociation, celui-ci peut constituer une étape nécessaire permettant la compréhension des argumentaires des parties opposées.

De ces observations, nous pouvons repérer quatre limites au concept de négociation que nous proposons de représenter dans le schéma suivant.



Au delà de ces quatre types de limite, nous pouvons encore nous interroger sur la nécessité de distinguer différents types de négociation suivant les domaines dans lesquels elles s'inscrivent : négociations internationales, commerciales, sociales, ... En

¹ remarque débats du parlement

fait, chaque domaine présente effectivement des éléments de contextualisation et de rituels spécifiques. Toutefois, d'un point de vue théorique, les mécanismes mis en oeuvre et les modes de négociation sont en grande partie communs. A ce titre, les recherches expérimentales et la théorie conduisent à distinguer deux types de négociation : les négociations à prédominance conflictuelle (dites "distributives" ou "compétitives") et les négociations à prédominance coopérative (dites "concertatives" ou "intégratives"). Nous développerons cette distinction ultérieurement dans cette section. Les principales limites autour du concept étant posées, nous pouvons maintenant le définir.

§2. Eléments de définition de la négociation.

Rojot (1994, p22) propose une définition opérationnelle du concept de négociation à partir de cinq éléments-clés : les notions de processus et de processus conjoint, l'interaction, le conflit et la volonté de résoudre le conflit.

" En premier lieu, nous considérons la négociation comme un processus, c'est-à-dire comme une situation dynamique, mouvante, incluant mouvements et contre-mouvements, et non pas statique. En second lieu, c'est un processus conjoint qui implique au moins deux parties et se déroule entre ces deux ou plusieurs parties ou leurs représentants. Personne ne négocie seul, mais la négociation n'est pas obligatoirement réduite aux interactions bilatérales. En troisième lieu, les parties peuvent, mais ne doivent pas obligatoirement, interagir directement, verbalement ou par tout autre moyen. Elles peuvent aussi passer ou non par l'intermédiaire de représentants, ou même n'avoir aucun contact. (...). En quatrième lieu, (...), les parties à la négociation sont obligatoirement en conflit, actif ou latent, et qu'elles ont à un degré quelconque, mais pas de façon absolue, des intérêts opposés. En ce sens, notre définition est maintenant plus restrictive que celle d'autres auteurs. (...). En cinquième lieu, cependant, les parties vont tenter de résoudre le conflit qui les oppose et rechercher un accord, explicitement ou implicitement. Leur objectif principal n'est pas de détruire l'autre, même si elles ne répugnent pas, dans une certaine mesure, à lui infliger des dommages parfois sérieux. L'impossibilité éventuelle de parvenir à un accord est toujours présente chez l'une et l'autre et cette présence est significative, car le point sur lequel les parties sont divisées a une valeur pour chacune d'entre elles, sinon elles ne seraient pas entrées en situation de négociation. L'éventualité d'un échec n'est donc pas sans conséquences pour chacune. Enfin, elles opèrent sous des contraintes de temps. (...). " (Rojot, 1994, p 22)

A notre sens, cette définition comporte les cinq composantes essentielles du phénomène négociation. Elle permet d'approcher la négociation comme :

- un processus complexe et non comme une "simple" situation d'interaction

d'acteurs à un moment déterminé, c'est-à-dire le moment de l'échange autour de table. Il apparaît encore davantage abusif de ne prendre en compte que le résultat ou l'issue de la négociation (le type d'accord) pour comprendre le phénomène bien que cette démarche permette d'en apporter une description large¹. La notion de processus induit l'idée que les frontières de la négociation sont plus floues, et donc plus difficiles à délimiter qu'elles n'apparaissent, et que l'on ne peut circonscrire le phénomène à la structure des échanges à un instant donné.

- un processus conjoint qui implique la participation d'au moins deux parties ou de leurs mandataires, et qu'en aucun cas, la négociation ne peut faire l'économie d'une certaine réciprocité, même si par ailleurs, il peut y avoir déséquilibre dans l'échange. Par définition, la négociation met en situation d'échange des acteurs susceptibles de s'inscrire dans un processus d'échange.
- une forme d'interaction, c'est-à-dire qu'elle suscite des jeux d'acteurs, des actions et des réactions parfois basés sur des mécanismes de défense ou d'attaque. Il est ici question de la dynamique des échanges et de la possibilité des acteurs d'opérer des ajustements au coup par coup, mais également de développer des stratégies en fonction de celles des adversaires. La notion d'interaction ouvre le champ de l'analyse des stratégies et des tactiques des négociateurs.

En outre, cette définition met en lumière deux autres aspects : d'une part, toute négociation est caractérisée dès l'origine par un conflit ou une situation conflictuelle. Qu'il s'agisse d'un conflit latent ou actif, les parties sont obligatoirement opposées sur des intérêts particuliers qui leur sont propres. S'il est vrai qu'il ne peut s'agir que de simples divergences d'opinions ou de positions, la relation est néanmoins caractérisée par l'existence d'éléments conflictuels. A juste titre, la définition de Rojot restreint le champ d'analyse du phénomène car elle exclut les formes de "négociation-projet", c'est-à-dire de coopération pure, pourtant admise par d'autres auteurs (Young, 1976; Schelling, 1960).

¹ C'est pourtant ce que propose, dans une certaine mesure, la Dares en développant dans ses analyses les accords d'entreprise déposés dans les directions départementales du travail et de l'emploi en France.

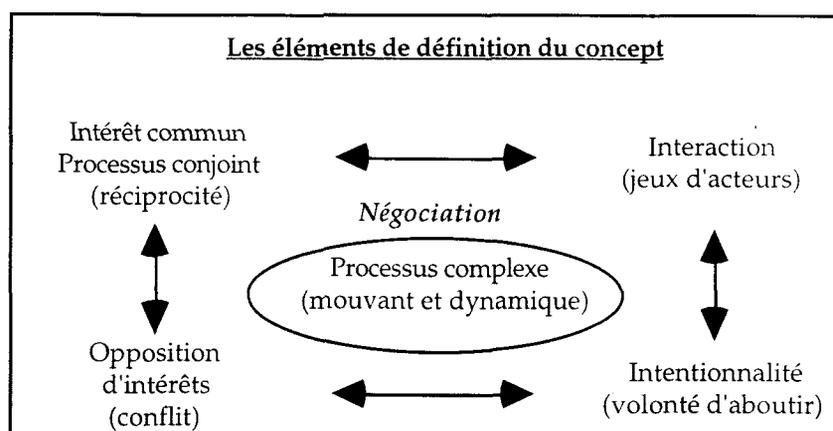
D'autre part, la volonté d'aboutir à un accord et de résoudre le conflit, ne serait-ce même que partiellement, constitue l'une des conditions nécessaires du processus de négociation. En ce sens, il existe bien un intérêt commun prédominant dans la relation entre les parties permettant d'inscrire la relation d'opposition dans une tentative de coopération. Les acteurs sont le plus souvent guidés par la nécessité de maintenir au moins la relation, simplement, du fait de leurs interdépendances. Tout abandon de l'idée d'aboutir à un accord, mutuellement acceptable, conduit les acteurs à se soustraire du processus de négociation et à dénoncer l'existence d'un intérêt commun. Par conséquent, il y a rupture de la relation, sauf évidemment si l'une des parties réussit à imposer sa propre solution (par le vote ou la force). Toutefois, dans ce cas, il ne peut s'agir de négociation et encore moins, d'un accord.

Si d'un point de vue instrumental et restrictif, Dupont définit la négociation comme "un système de décision par lequel les acteurs s'entendent de commun accord au lieu d'agir par voie unilatérale" (1994, p11), l'auteur souligne également la nécessité de compléter cette définition par la notion de processus.

Comme il le justifie fort justement, l'idée est d'envisager la négociation sous un angle dynamique et pas seulement sous couvert de son résultat. Il propose ainsi quatre éléments de définition et rejoint en grande partie la définition proposée par Rojot. Pour Dupont, la négociation est une interaction entre protagonistes s'effectuant sous forme de face à face, direct ou indirect, dont les modalités de communication sont les plus diverses.

La négociation s'appuie sur des divergences de tous types : de la simple opposition de points de vue ou de perceptions jusqu'au conflit déclaré d'intérêts. Toutefois, préexistent et dominant des intérêts communs, expliquant notamment la nécessité d'élaborer communément un accord. Enfin, pour qu'il y ait négociation, il importe que les parties soient prédisposées à rechercher une solution mutuellement acceptable. A ces éléments de base, l'auteur ajoute deux autres caractéristiques fondamentales : le caractère volontaire de l'activité de négociation impliquant une réelle intentionnalité dans la recherche d'un accord ; la dimension relationnelle de la négociation structurant les interactions des parties.

Nous pouvons proposer la représentation suivante du concept de négociation.



Si l'on peut poser une certaine unité ou univocité dans les termes permettant la définition du concept de négociation, il est néanmoins plus difficile de poser le problème de recherche tant l'ensemble des connaissances théoriques sur le phénomène paraît étendu et de nature la plus diverse. Nous proposons maintenant de resituer les principales approches du problème.

§3. L'étendue des approches théoriques de la négociation.

L'intérêt théorique pour la négociation en tant que phénomène social trouve son origine dans les contributions diverses portant d'abord sur l'analyse des modes de résolution des conflits internationaux¹. Il s'ancre ensuite dans l'analyse d'un ensemble de négociations spécifiques, notamment commerciales et sociales. Il ne manquait certes pas de références théoriques recouvrant l'analyse du phénomène mais, comme le soulignait déjà à la fin des années soixante-dix Zartman, *"il n'existait pas dans la littérature de corps doctrinal sur la négociation en tant qu'activité sociale, bien qu'il y avait beaucoup de contributions sur des négociations spécifiques, et plus généralement sur la diplomatie internationale. Depuis lors, non seulement la négociation est devenue un sujet d'étude, mais elle a donné lieu à un débat fructueux entre des approches concurrentes"* (1978, p7, cité par Dupont, 1994, p146). Deux types de difficultés permettent d'expliquer la lente émergence de la négociation en tant que discipline de recherche à part entière.

¹ A ce titre, l'ouvrage de Schelling (1960), dans le domaine de la politique internationale représente un des premiers essais de théorisation du phénomène de négociation.

D'abord, si la négociation est omniprésente dans la vie quotidienne et paraît donc fondamentale dans l'activité sociale, elle recouvre des situations et des activités les plus variées : relations interpersonnelles, entre groupes sociaux, entre organisations et à l'intérieur d'organisations, entre individus et institutions,... Il semblait donc particulièrement difficile, en ce sens, de tenter une systématisation d'un phénomène s'exerçant à des niveaux et domaines aussi disparates. Plusieurs champs de recherche ont toutefois permis de fonder un véritable corpus de recherche autour du fait "négociation", notamment : les apports fondamentaux de la théorie des jeux (Nash, 1950; Rapoport, 1960; Schelling, 1960; Bartos, 1974) s'appuyant sur l'expérimentation de modes de négociation ; les développements de la psychologie sociale portant sur l'analyse des comportements et de l'interaction des négociateurs (Mac Grath, 1966; Vidmar, 1970; Anzieu, 1974; Rubin et Brown, 1975).

Le deuxième type de difficultés repose sur l'idée, couramment admise, que la négociation est avant tout un art¹, et qu'elle est directement liée aux qualités personnelles du négociateur. En ce sens, la capacité à négocier serait un attribut de l'acteur et si l'on peut élaborer un certain nombre de recettes contingentes, il apparaît impossible de dégager de grandes règles indispensables à l'enseignement et l'apprentissage de la négociation. Toutefois, les analyses scientifiques des modes de négociations, qu'il s'agisse de négociations réelles, d'expérimentations ou de simulations, ont permis d'observer des régularités et de forger des approches théoriques du phénomène.

Aujourd'hui, il est difficile de parler de théorie scientifique unifiée de la négociation mais davantage d'un fond théorique disponible permettant de développer des recherches autour du phénomène de la négociation. Ce fond théorique trouve ses origines dans des champs disciplinaires très variés : économie, psychologie, psychosociologie, sociologie et politologie. Dupont (1994) considère le développement du corpus théorique autour de quatre axes de recherche fondamentaux : le premier est celui de la définition du phénomène "négociation" ; le second porte sur l'analyse du processus de négociation ; le troisième s'intéresse aux déterminants du résultat ; le quatrième examine les comportements des négociateurs.

Le premier axe a permis d'aboutir à des définitions relativement proches du

¹ Pour illustration, une part importante des ouvrages prescriptifs ou normatifs comportent la mention "art de négocier" dans leur titre.

phénomène autour des termes et des notions de processus, d'interaction, de conflit, d'intérêts communs, et de recherche d'une solution mutuellement acceptable. Pourtant, il convient de distinguer deux types de définition de la négociation. Dans son acception la plus restrictive (liée au courant de la théorie des jeux), il ne peut y avoir de négociation que si le conflit d'intérêts est "activé" et que les intérêts sont corrélés négativement, c'est-à-dire que si les parties mènent des actions suivant leurs propres intérêts, au détriment de leurs adversaires. En ce sens, le conflit d'intérêts est une caractéristique permanente de l'interaction des acteurs, mais la négociation suppose une activation du conflit latent en conflit social. Dans son acception la plus large, la définition de la négociation prend en compte des situations conflictuelles où les parties présentent des intérêts divergents sans qu'ils soient fondamentalement opposés. La négociation désigne alors le processus de recherche d'un accord et de maximisation des intérêts des parties.

Le deuxième axe de recherche concerne l'étude des processus de négociation. Les recherches en ce domaine interrogent l'influence de variables dites explicatives, de situation, d'information, de communication, dans le déroulement des phases et des séquences des processus de négociation. Elles observent les modes d'ajustements et de concessions des partenaires de la négociation. Dans ce type de problématique apparaît notamment l'idée que les caractéristiques du processus déterminent en partie l'issue de la négociation.

Le troisième axe de recherche consiste à interroger directement les déterminants du résultat. A ce titre, les chercheurs tentent d'isoler des modèles de négociation ils essaient de mettre en exergue une certaine "logique" dans la détermination de l'issue de la négociation (à partir des notions de rationalité, d'équité ou de pouvoir), ou encore d'observer l'influence des "stratégies" des partenaires, c'est-à-dire les orientations, la prise en compte du contexte, les démarches et les tactiques mises en oeuvre. Comment s'élabore l'accord, quelle est la part de détermination du résultat, quelle est la part de construction ou d'innovation à l'intérieur du résultat de la négociation?

Enfin, le dernier axe de recherche est celui des comportements des négociateurs. Il s'agit d'investir le domaine du face à face, soit en observant des variables de personnalité qui peuvent intervenir dans le développement des interactions entre les parties ou sur la détermination du résultat ; soit en observant l'utilisation des ressources individuelles disponibles par le négociateur (statuts, rôles, expériences) pour tirer avantage de la situation de négociation.

Mais si nous pouvons distinguer ainsi quatre axes de recherche fondamentaux sur le thème de la négociation, la multiplicité des disciplines liées à l'étude du phénomène (psychologie, psychologie sociale, sociologie, politologie, économie) et la

diversité des méthodologies employées, rendent difficiles la catégorisation et la distinction des différentes approches de la négociation. Selon Dupont (1994), la recherche sur la négociation peut être catégorisée suivant sept grandes "écoles"¹, face au "foisonnement d'orientations essentiellement disciplinaires", Dupont fait le choix d'une catégorisation plus réduite. Il distingue ainsi quatre modes d'approche : la première est inspirée de la psychologie, la psychologie sociale, la sociologie et la politologie ; la seconde, de la théorie de l'utilité, c'est-à-dire des approches économique et stratégique (centrées sur la détermination du résultat) ; la troisième est l'analyse des processus (centrée sur le déroulement de la négociation) ; enfin, la quatrième consiste en l'observation pragmatique des facteurs et des comportements efficaces.

A l'ensemble de ces approches, on peut ajouter l'émergence d'un nouveau courant de pensée (Bazerman et Neale, 1991, 1992). Ce courant considère en profondeur les **aspects cognitifs** de la négociation, c'est-à-dire, les mécanismes de

¹ "- celle de la **description historique**, (caractérisée par la recherche de faits ou d'indicateurs pertinents) de laquelle se rapprochent les écoles de l'étude analytique se concentrant sur des moments et des aspects cruciaux de la négociation comme le pouvoir et les menaces (Schelling, 1960), et de la recherche analogique (avec l'examen de "cas parallèles"), par exemple, Young (1978), Zartman (1971), Allison (1969) ou Halperin (1974) ;

- celle de l'analyse en termes de **structures de problèmes, de motivations ou de buts**, école particulièrement importante en raison des travaux majeurs d'Ikle (1964), de Walton et Mc Kersie (1965), et de Druckman (1973) ;

- celle de la **théorie des jeux**, s'inspirant de la contribution de Nash, en particulier, à laquelle s'apparente l'école stratégique (pour qui la détermination du résultat est essentiellement déterminée par la structuration des utilités et l'éventail des choix stratégiques tel que fixé par la théorie des jeux, sur la base des hypothèses de cette discipline) ; c'est dans ce courant que se situent à tel ou tel moment de leur oeuvre des auteurs "multi-disciplinaires" comme Rapoport (1960) ou Bartos (1974) ;

- celle de l'accent sur les **types de personnalités** : Kelman (1965), Nicholson (1964), Deutsch (1974) ;

- celle de l'accent sur les **comportements efficaces** (de caractère descriptif ou prescriptif) ; par exemple Karrass (1970), Nierenberg (1973) ; en raison de son analyse sur les avantages et les inconvénients respectifs de la fermeté et de la conciliation dans la négociation, Zartman y inclut aussi Bartos (1974) ;

- celle de l'école des **processus**, considérant la négociation comme une série de manoeuvres et de défis, dans laquelle les demandes et les offres, les concessions, les tactiques constituent autant de réponses et d'interactions face à la nécessité de réduire l'écart entre les positions respectives (plutôt que de tendre - comme le voudrait la théorie fondée sur les jeux - vers des solutions optimales saillantes) : Coddington (1966, 1968), Cross (1969), Bartos (1974), Zartman (1976) ;

- celle enfin de l'école de l'**expérimentation des rôles** par la simulation ou laboratoire : Siegel et Fouraker (1960), Merton Davis (1974), Spector (1975), Bartos (1974)."

(in Dupont, 1994, p153)



formation du raisonnement et du jugement, les mécanismes de décision des négociateurs. S'appuyant sur des expériences et exercices concrets, ces analyses proposent des éléments complémentaires dans l'étude des processus de négociation. En l'occurrence, il s'agit d'observer et d'expliquer les biais constatés¹ entre les comportements des négociateurs et la rationalité. Dans l'interaction des parties de la négociation, les acteurs ont besoin de décoder les signaux explicites de la partie adverse, et de comprendre notamment si la proposition de l'autre est une concession ou un piège afin de déterminer sa propre réponse. En se référant aux théories de l'attribution, les analyses montrent l'influence des processus cognitifs (perceptions, interprétations, traitement de l'information) dans la détermination de la conduite des négociateurs.

Le problème, d'un point de vue opératoire, est d'évaluer au mieux les raisons sous-jacentes des comportements et des propositions afin d'adopter un comportement approprié ; ce qui, en principe, doit conduire les négociateurs à maximiser leurs intérêts et augmenter l'efficacité globale de la négociation. L'intérêt majeur des approches cognitives de la négociation est de conduire à une analyse à la fois descriptive et prescriptive, en proposant une compréhension des erreurs commises par les négociateurs.

Comme nous venons de le voir, le champ de la recherche autour du phénomène de la négociation est investi par de nombreuses disciplines sur des problématiques, certes récurrentes, mais multiples. Il en résulte, bien évidemment, une abondance des théories et d'éléments théoriques (emprunts aux diverses disciplines) permettant l'analyse de la négociation. Toutefois, il n'existe pas de théorie générale de la négociation ou de modèle explicatif général permettant l'analyse et la compréhension du phénomène². A ce jour, alors même que les perspectives de recherche sont encore

¹ Ces recherches ont démontré un certain nombre de biais ou d'effets pervers dans la constitution du raisonnement du négociateur : persévérer dans la justification d'une action précédente; considérer que ce qui est bon pour soi est mauvais pour l'autre; rester ancré dans ses positions initiales, dans un souci de cohérence globale; être influencé par l'information facilement disponible plutôt que par l'information réellement pertinente; ne pas s'interroger sur les mécanismes de décision de la partie adverse: accorder une confiance excessive à la qualité de son propre jugement...

² C'est ce qui fait sans aucun doute l'intérêt du sujet, non pas qu'il faille trouver un modèle explicatif général, mais davantage, parce que la richesse des contributions théoriques et des modèles d'analyse permet à ce jour d'enrichir les débats et les perspectives de recherche. Par ailleurs, on peut s'interroger

nombreuses, l'élaboration des connaissances sur le sujet permet d'obtenir un fond théorique disponible suffisamment éclairant pour développer le sujet.

§4. Les orientations de la recherche sur la négociation.

Compte tenu des apports fondamentaux des différents courants théoriques, les problématiques de la négociation ont été largement abordées et traitées. Toutefois, selon Dupont (1994, p161-162), citant Druckman (1977), au delà du projet ambitieux de construire une théorie unifiée de la négociation, il reste en suspens un ensemble de questionnements autour du sujet. En fait, il importe de continuer à interroger les concepts clés de la négociation : les acteurs, les intérêts (divergents, communs), les enjeux, la question du pouvoir, les stratégies, les tactiques, l'argumentation, le processus et la structuration du processus, les modes de communication... Les réponses apportées à ce jour sont importantes mais la multiplicité des approches et la diversité de leurs ancrages disciplinaires rendent complexe l'idée même de proposer une théorisation globale du phénomène de la négociation. En l'occurrence, il convient davantage d'opérer des distinctions entre les différentes orientations de la recherche (Bartos, 1974, p 23 à 25).

La première distinction est celle de la nature prédictive (descriptive) ou prescriptive de la théorie, c'est-à-dire des propres enjeux des chercheurs. Les recherches de nature prédictive s'appuient davantage sur l'observation et la description du phénomène, afin de repérer les régularités à l'intérieur du fait observé, soit pour en déduire les déterminations, soit pour en induire les composantes principales et les mécanismes sociaux. Les recherches de nature prescriptive, tout en empruntant des méthodologies similaires, ont pour objectif de repérer et de dégager des modes processuels de négociation et des comportements préférentiels permettant d'atteindre la "meilleure" solution au problème à négocier. A ce titre, la distinction fondamentale entre négociation distributive et négociation intégrative, et plus généralement les approches de la théorie des jeux, suscitent la réflexion autant des chercheurs que des praticiens de la négociation sur les conduites

sur la possibilité, ou encore l'utilité de produire une telle théorie, comme a pu le faire Gulliver (1979) : *"la complexité des variables que l'on rencontre dans la vie réelle (...) et le haut degré d'incertitude auquel les négociateurs doivent faire face rendent improbable une théorie prédictive de la négociation dans laquelle l'on pourrait avoir utilement confiance."* (cité par Dupont, 1994, p160)

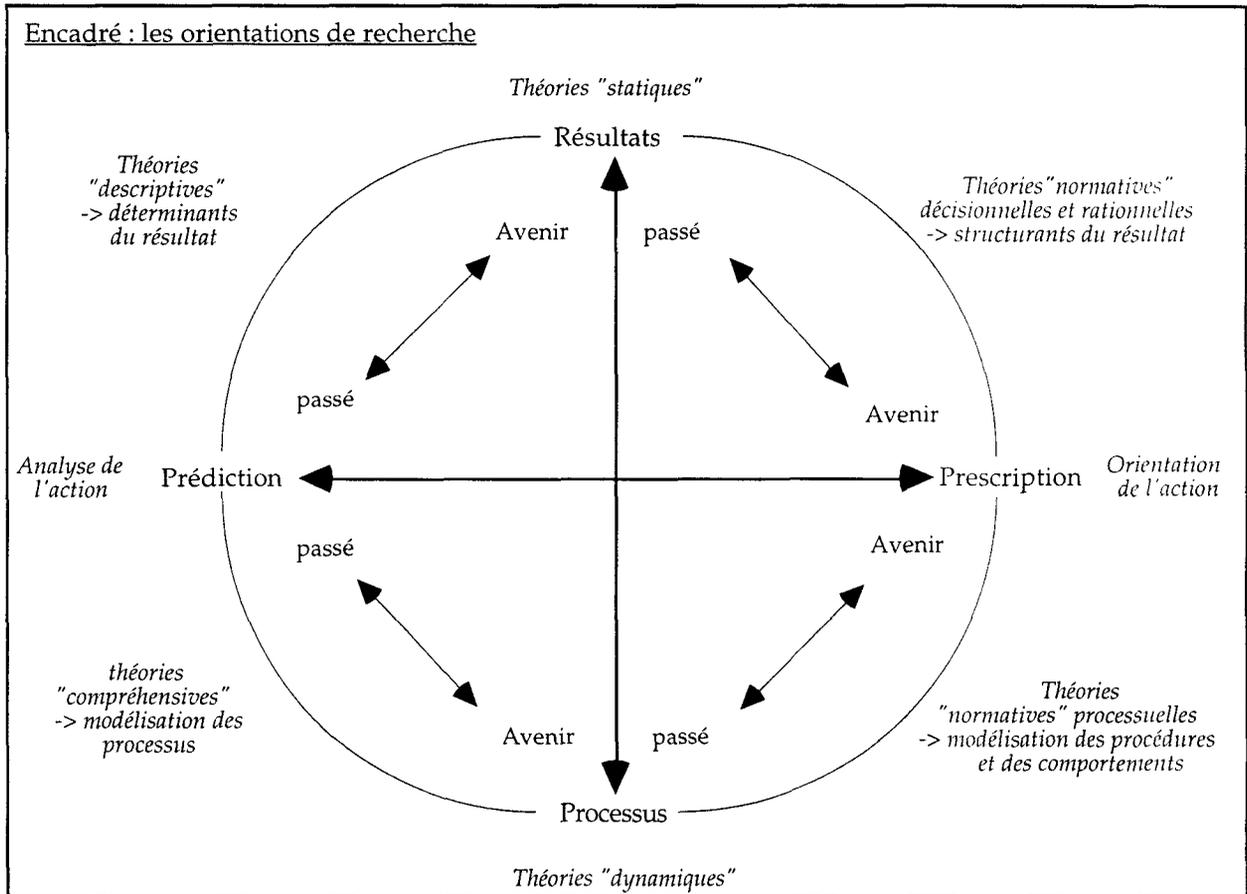
et les procédures à tenir au cours des échanges¹. En raison de leurs finalités, nous pouvons qualifier ces recherches de "normatives".

La seconde distinction entre les différentes orientations des travaux de recherche peut être effectuée à partir de l'axe principal sur lequel elles se développent : l'analyse des processus ou des résultats. Les recherches portant sur les processus s'intéressent par définition à la dynamique de la négociation et ses facteurs (ou composantes), c'est-à-dire les mécanismes en jeu, les variables ou les "ressorts" (comme par exemple, les tactiques, les jeux de pouvoir). Pour ce faire, elles emploient des démarches méthodologiques essentiellement empiriques ou inductives, soit par observation participante ou directe des processus en cours, soit par enquête auprès des participants aux processus de négociation. Les recherches essentiellement axées sur l'issue des négociations interrogent les déterminations des résultats et leur évaluation : rôle des concessions, des procédures formelles de négociation, styles des négociateurs, facteurs de situation et de contexte, jeux de maximisation des intérêts respectifs et des intérêts communs, ... Les méthodologies employées sont ancrées dans des démarches de type hypothético-déductif et mettent en oeuvre les expérimentations, les jeux ou encore les dispositifs de simulation. Cette seconde distinction, selon l'axe principal, de recherche suscite une différenciation entre les théories "dynamiques" des processus de négociation et les théories "statiques" de la détermination du résultat.

Enfin, une troisième distinction est celle de la définition des variables principales définies, soit en fonction d'éléments du passé, soit en fonction d'anticipations sur l'avenir. La question fondamentale est de déterminer si les processus ou résultats de la négociation sont entièrement construits ou élaborés à partir du passé (et, en ce sens, ils seraient "déterminés") ou s'ils sont "orientés" sur l'avenir au delà des contingences du présent. Le problème posé est d'autant plus complexe lorsqu'il s'agit du rôle des stratégies, combinant à la fois des orientations (objectifs) et des données contextuelles (contraintes et ressources) issues des négociations précédentes (rapports de forces préalablement déterminés). Au même titre, le comportement du négociateur peut être appréhendé suivant des composantes déterminées (variables de personnalité, expériences, prédispositions, statuts et rôles)

¹ On peut citer pour exemple, le jeu du dilemme du prisonnier (Tucker, 1959) et ses développements ultérieurs; notamment , l'analyse des stratégies coopératives et défensives (Rapoport et Chammah, 1965).

mais son action se construit pourtant au travers des interactions entre acteurs, et notamment sur les anticipations qu'il peut avoir sur les tactiques et les stratégies de la partie adverse. Compte tenu de ces trois niveaux de distinction, nous pouvons représenter les différentes orientations de recherche de la manière suivante.



A partir des distinctions formulées par Bartos (1974) sur la nature de la théorie (prédictive ou prescriptive) et l'axe principal de la recherche (les résultats ou les processus), nous identifions quatre grandes orientations de la recherche sur la négociation dont les objectifs théoriques répondent à des enjeux différents, voire parfois opposables (et non nécessairement opposés). Pour chacune de ces orientations, nous intégrons la dimension de la définition des variables principales en fonction d'éléments du passé ou d'anticipations sur l'avenir, sur un axe "passé/avenir", transposable à chaque orientation théorique. Toutefois, les théories "prédictives", postulant l'action déterminante de variables *déterministes* du résultat ou *constituantes* des processus, paraissent les plus ancrées sur une définition des variables en fonction du passé. A contrario, les théories prédictives, postulant l'action

de variables *prédisposantes* du résultat ou *constituantes* des processus, présupposent davantage une définition de celles-ci en fonction d'anticipations sur l'avenir. Nous proposons d'examiner ces quatre grandes orientations.

En premier lieu (partie haute, gauche), les travaux de recherche associés aux théories "descriptives" ont pour axe principal d'investigation le résultat de la négociation et tentent d'en cerner les déterminants. Il s'agit de repérer, parmi les variables en jeu dans la négociation, les plus explicatives ou structurantes du résultat (variable à expliquer). Pour ce faire, les chercheurs emploient des démarches hypothético-déductives afin de mettre en exergue les liens de causalité entre variables explicatives et variable à expliquer. Pour illustration, nous pouvons retenir la contribution de Rackham et Carlisle (1978) sur l'efficacité du négociateur ; leur méthode de recherche a permis de dégager un profil du "bon négociateur" à partir d'une enquête statistique menée auprès de négociateurs expérimentés et négociateurs non confirmés.

En deuxième lieu (partie basse, gauche), les travaux portant sur le processus de négociation utilisant des théories de nature prédictive poursuivent une orientation théorique "compréhensive". Il s'agit d'inventorier les différentes variables constituantes du processus de négociation et d'observer leurs interactions. Ces recherches, postulant préalablement la complexité du "réel", emploient des démarches méthodologiques de type inductif (monographies, études de cas, observations in situ) et visent à comprendre l'articulation ou la combinaison des différentes variables, ainsi que leurs influences dans le déroulement des processus. A ce titre, la contribution de Zartman (1988), ou encore celle de Touzard (1977), ont permis de dégager et d'observer les éléments clés ou les mécanismes en oeuvre au cours de la négociation.

En troisième lieu (partie basse, droite), les recherches à orientation prescriptive portant sur les processus, examinent les variables constituantes du déroulement de la négociation. Leurs objectifs consistent à dégager les éléments les plus efficaces dans la structuration de la négociation et de les optimiser dans des modèles de procédures de communication, d'échanges, ou de tactiques. Les dispositifs de recherche employés (jeux, simulations, expérimentations,...) permettent de dégager des lignes d'action stratégique ou modèles procéduraux tels que ceux avancés par la théorie des concessions lorsqu'il s'agit de comprendre les mécanismes et les jeux de concessions comme éléments majeurs du processus. Les recherches ont permis d'observer différentes phases au cours de la négociation et ont ainsi montré que la dynamique des concessions évoluait en fonction de ces phases (Walton et McKersie, 1965). A ce titre, il conviendrait d'adopter progressivement une stratégie coopérative conditionnelle (Axelrod, 1984, 1990). Ce type de recherche conduit à la définition de normes

procédurales et comportementales de négociation.

En quatrième lieu (partie haute, droite), une quatrième voie de recherche à orientation prescriptive, axée essentiellement sur l'élaboration du résultat, étudie la combinaison des différentes variables dans la structuration de l'issue de la négociation. Qu'il s'agisse de la "qualité" des négociateurs, de leurs tactiques ou stratégies, les recherches de ce type observent, au travers des processus décisionnels, les formes de rationalité en oeuvre en tant qu'éléments "structurants" du résultat. Les démarches méthodologiques employées (expérimentations, jeux, simulations) permettent de tester des hypothèses préalablement posées sur la constitution de la solution. A ce titre, la théorie des jeux, dans ces aspects les plus fondamentaux (notamment, le "dilemme du prisonnier" dans sa forme initiale, Tucker, 1959), constitue l'exemple type de cette orientation de recherche. Comme le souligne Guerrien (1995, p5), *"l'objectif essentiel de cette théorie est de préciser ce que sont des comportements rationnels, et de dégager les principales caractéristiques de leurs interactions, avec le plus grand degré de généralité possible"*. Cette quatrième voie de recherche permet de dégager des "normes" de comportements "rationnels" et de stratégies "déconnelles" dans la recherche de la meilleure solution pour les parties.

La catégorisation que nous proposons des orientations de la recherche sur la négociation est nécessairement réductrice mais indispensable compte tenu de la multiplicité des approches du phénomène et de l'étendue des apports théoriques des différentes disciplines. Elle permet de caractériser des objectifs et des enjeux de recherche fondamentalement différents, même si, par ailleurs, ces orientations de recherche emploient à certains moments des méthodologies et des démarches similaires ou voisines, ou encore, malgré le fait que des courants théoriques majeurs puissent être représentés par certains auteurs dans au moins deux catégories ; c'est notamment le cas pour la théorie des jeux pour laquelle une partie des recherches et de leurs applications s'inscrit dans une orientation "résultat/prescription", mais dont les éléments théoriques sont repris par une partie des recherches orientées "Processus/prescription"¹.

Sur l'axe vertical "processus/résultat", nous rejoignons la distinction opérée par Faure (1992) entre l'approche déductive et "abstraite" du résultat et l'approche inductive "factuelle" du processus. Dans le premier cas, la démarche repose sur des

¹ On peut ici citer les apports de Walton et Mc Kersie (1965) dans l'approche des processus et pour la théorie des concessions, mais également ceux de Lax et Sebenius(1986) ou encore Axelrod (1984).

hypothèses simplificatrices explicatives du phénomène observé (de la théorie au réel). Dans le second cas, la démarche est inversée (du réel à la théorie) et consiste, à partir d'observations concrètes, à repérer les mécanismes en oeuvre à l'intérieur des processus. La première démarche, inscrite dans un paradigme déterministe, vise à rechercher les variables les plus explicatives du résultat alors que la seconde, inscrite dans un paradigme non-déterministe, a pour objectif de comprendre les articulations et les combinaisons entre les différents éléments du processus de négociation. D'un point de vue méthodologique et paradigmatique, elles s'opposent fondamentalement.

Sur l'axe horizontal "prédiction/prescription", nous retrouvons la distinction effectuée par Dupont (1994, p159) entre "*des approches descriptives (basées sur l'observation) et les approches prescriptives (conduisant à des préconisations pour rendre les négociations plus efficientes)*". Qu'il s'agisse du processus ou du résultat comme axe principal d'investigation, la recherche sur la négociation s'inscrit, soit dans des objectifs essentiellement analytiques et théoriques (bien qu'il puisse s'en dégager un certain nombre d'implications pratiques), soit dans des enjeux plus opérationnels, même si, par ailleurs, les travaux permettent la confrontation et l'enrichissement des courants théoriques. Dans un cas, il s'agit de rendre compte d'une réalité sans agir sur celle-ci ; dans l'autre, la recherche doit permettre de produire des "normes" indicatrices des comportements à adopter ou des démarches à suivre dans le déroulement des processus de négociation. L'élaboration de théories dites "normatives", si elles peuvent paraître contestables par leur caractère normatif et parfois simplificateur des logiques d'action et des mécanismes sociaux en oeuvre dans la négociation, permettent néanmoins la construction de pédagogies adaptées à l'enseignement de la négociation en tant que discipline.

Si on peut fortement différencier ces deux approches sur le plan des enjeux de la recherche, il n'en reste pas moins que leurs apports respectifs sont indispensables à la fois pour la connaissance sur le phénomène mais également pour agir à l'intérieur de celui-ci (et n'est-ce pas là le principal intérêt du développement de la connaissance sur les phénomènes sociaux?).

Au regard de la présentation de ces travaux, comment arbitrer entre les oppositions des courants et les grandes orientations de recherche au profit d'une seule d'entre elles ? A partir de quels critères pouvons-nous opérer une hiérarchisation (démarche méthodologique, objectivité/subjectivité, connaissance "pure"/connaissance "opératoire", ...) ? Chaque orientation de recherche répond à des

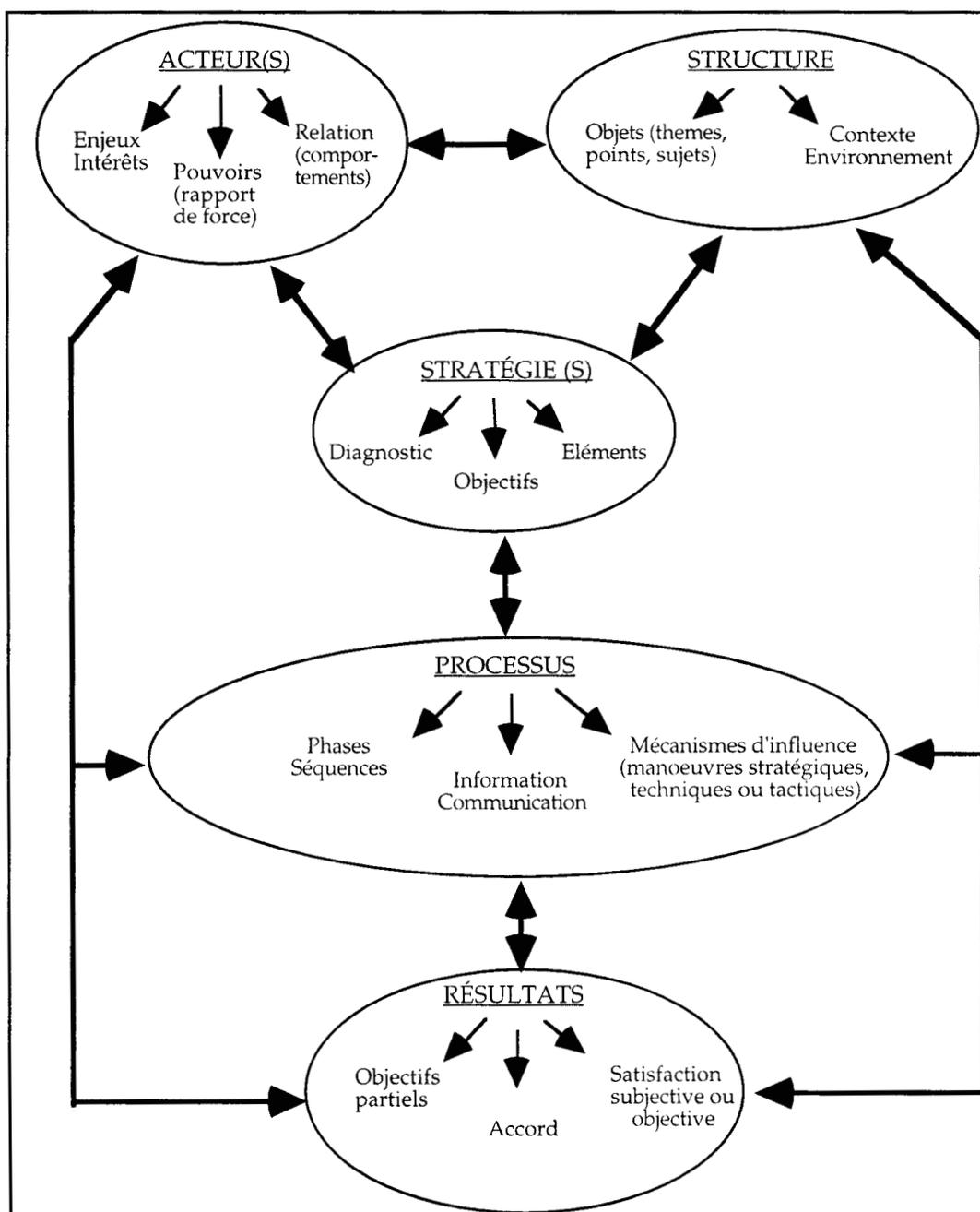
enjeux théoriques et concrets importants pour l'étude du phénomène "négociation". A ce titre, nous privilégions la formule de la catégorisation plutôt que celle de la hiérarchisation. Pour Bartos (1974), c'est finalement grâce à l'articulation de l'ensemble des enjeux théoriques que le progrès de la recherche sur la négociation peut, d'une part, aboutir à une théorisation globale intégrant une double dimension prédictive et prescriptive et, d'autre part, permettre autant la compréhension du déroulement des processus que l'analyse de la construction du résultat. Dans cette voie, nous proposons de développer une approche systémique du phénomène susceptible d'intégrer les concepts essentiels et utiles dans l'étude de la négociation.

§5. L'analyse systémique du processus de négociation : définition des concepts-clés.

Pour compléter l'approche théorique de la négociation, nous proposons de présenter, sous forme de schéma de synthèse, les principales composantes d'une relation de négociation : la structure, les acteurs, les stratégies, le processus, et les résultats. Ce schéma, tiré de l'ouvrage de Dupont (1994, p47)¹, présente les différents concepts et dimensions qui caractérisent les processus de négociation. Il ne constitue pas en soi un modèle d'analyse mais permet d'avoir une vue globale et en partie simplifiée d'une relation de négociation (au risque de paraître réducteur). Il permet surtout d'envisager la négociation dans une perspective systémique, c'est-à-dire comme un ensemble organisé dont les éléments sont en inter-relation, voire en interdépendance, de manière permanente. C'est en ce sens que l'approche systémique de la négociation renvoie à la complexité du phénomène : la négociation est une réalité dynamique composée d'éléments en inter-connexion, stables et instables, actifs ou passifs, déterminants ou indéterminants. Même si nous pouvons considérer l'effet structurant d'une partie des variables ou de leurs dimensions (l'objet de la négociation, par exemple, ou la nature de la relation entre les acteurs) ou l'aspect déterminé d'une autre partie des variables (dont le résultat, par excellence), il est difficile de distinguer des variables purement causales d'autres purement déterminées. Ce qui implique les flèches à double sens entre chacune des variables, lesquelles permettent ainsi d'illustrer leurs interactions. En fait, toutes les variables s'imbriquent, interagissent et s'entre-définissent tout au long du déroulement de la négociation. Ce schéma nous paraît en ce sens suffisamment éclairant pour être

¹ Adaptation d'après le schéma adopté par le réseau PIN/IIASA (Laxenburg,, Autriche), voir Kremenjuk (1991).

utilisé dans le cadre de notre problématique mais également dans la construction de notre méthodologie de recherche. Nous proposons ensuite d'examiner chacun de ces composantes.



La structure de la négociation.

La négociation est d'abord structurée par son objet (thèmes, sujets, points particuliers), mais également par l'environnement et le contexte dans lequel elle s'inscrit. L'environnement (juridique, économique, social et politique) et l'objet de la négociation contingentent les possibilités d'échange et d'interaction des parties. La structure de la négociation peut être envisagée comme un système de ressources et de contraintes. En ce sens, elle suscite et permet l'élaboration des stratégies. Selon Rojot (1994), l'environnement est probablement l'un des éléments les plus structurants de la négociation. Toutefois, il convient de distinguer ce qui appartient au contexte de ce qui peut être l'objet de manoeuvres. En effet, une partie de l'environnement est indépendante des acteurs de la négociation sans que ceux-ci puissent agir sur les données du contexte. Il s'agit d'éléments fortement stables, à long ou moyen terme, ou dont la variation ne dépend pas des parties. Par contre, une autre partie de l'environnement est susceptible d'interprétation ou de négociation. C'est cette partie qui va constituer le champ des stratégies, des tactiques, et de leur mise en place.

Les acteurs.

Les acteurs de la négociation sont caractérisés par leurs enjeux et intérêts, leurs rapports de force et leur relation. En principe, les acteurs s'opposent sur leurs enjeux et sur leurs intérêts. Toutefois, préexiste et prédomine un intérêt commun supérieur à l'opposition des intérêts. En ce sens, il convient davantage de considérer le caractère divergent d'une partie de leurs intérêts, ce qui sous-tend l'existence de convergences possibles sans lesquelles il ne pourrait y avoir de négociation, c'est-à-dire d'entente ou de co-construction d'une solution commune acceptable.

L'interaction des acteurs est également caractérisée par des rapports de force, c'est-à-dire des jeux de pouvoir. Le pouvoir est au coeur même du processus de négociation. Il s'agit surtout d'un pouvoir de négociation ("Bargaining Power" dans la littérature anglo-saxonne), sans lequel il ne peut y avoir réellement de négociation. Selon Rojot (1994), le pouvoir de négociation est relatif ; il n'est pas un attribut des acteurs de la négociation. Il est relatif à l'environnement qui prédétermine les ressources et les contraintes de chacune des parties. Il est relatif aux parties engagées, c'est-à-dire de la manière dont ils tirent profit des ressources. Enfin, il est relatif aux enjeux des parties (l'importance de l'enjeu pour l'un confère du pouvoir à l'autre). Le pouvoir de négociation s'établit de manière indépendante pour chaque partie. Ce n'est pas parce que le pouvoir de l'un sera important que l'autre sera diminué dans son champ d'action. Ce n'est pas en soi le pouvoir qui importe mais l'équilibre des

pouvoirs, c'est-à-dire le rapport de forces. Enfin, le pouvoir de négociation est subjectif : il est de nature cognitive. Il provient de la perception de l'autre ; il dépend de la manière dont l'environnement est perçu par l'adversaire. Les sources de pouvoir sont multiples mais reposent essentiellement sur deux aspects de la relation : la dépendance des parties dans le processus de résolution du conflit et l'incertitude du comportement de l'autre.

Comme le développe Rojot (1994), la relation des acteurs comporte trois caractéristiques essentielles : le degré de permanence de la relation, l'attitude réciproque et l'aspect collectif. La relation des acteurs peut être caractérisée par différents degrés de permanence. Dans certains cas, il peut y avoir négociation entre deux acteurs (individus ou groupes) qui ne se sont jamais rencontrés et dont la chance de se revoir est infime. Dans d'autres situations, la relation entre les parties a un caractère quasi-permanent (l'entreprise et le groupe de ses salariés). Cet élément de permanence a des conséquences importantes sur le déroulement de la négociation. En principe, les parties ont une attitude réciproque exprimant leur volonté d'aboutir à un accord. La négociation vise l'ajustement des positions des acteurs pour construire ensemble une solution au problème qu'ils ont en commun. Toutefois, il peut y avoir une telle différence de logiques entre les acteurs que ceux-ci n'arrivent pas à s'accorder. Enfin, la plupart des négociations a un caractère collectif. Les négociateurs interagissent en face à face en opérant généralement pour le compte de parties (les commettants). Les négociations, constituées d'interactions entre les négociateurs, sont également le cadre d'un ensemble d'interactions complexes entre les groupes de mandants à l'intérieur de chaque partie. La négociation est un processus de double médiation : entre les parties et intra-partie. Cela renforce la complexité du processus et réduit les marges de manoeuvre de chacun (chaque négociateur étant inclus dans un réseau de contraintes).

Les stratégies.

Les stratégies des acteurs sont la traduction concrète de leurs objectifs en manoeuvres et de leurs comportements dans le processus de négociation. Elles sont autant réflexion que action ; si elles permettent aux acteurs d'interagir, elles sont avant tout la résultante de "choix majeurs axés sur l'avenir" (Dupont, 1994, p71). En ce sens, chaque partie doit nécessairement opérer un diagnostic de la situation et des perspectives qui lui sont ouvertes. Il lui importe d'examiner l'ensemble des possibilités stratégiques mais également d'envisager les "contre-stratégies" possibles de la partie adverse. Il convient ensuite de les hiérarchiser en fonction des objectifs

principaux et secondaires puis de déterminer les moyens disponibles pour réussir la négociation (les éléments de la stratégie).

Défini comme tel, le concept de "stratégie" correspond à une activité consciente du négociateur à l'opposé de la définition issue du courant de l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg, 1977)¹. Les jeux de pouvoir sont une dimension du concept d'acteur, présenté dans le schéma. Il s'agit ici davantage de considérer les processus rationnels conscients mis en oeuvre dans les choix majeurs qui guident les négociateurs dans le déroulement de la négociation. Toutefois, si ces choix sont rationnels -ils sont effectivement soumis au processus logique du raisonnement-, ils appartiennent à l'acteur et ne peuvent être compris en dehors de celui-ci. Or, l'acteur met en oeuvre une "rationalité limitée" (Simon, 1965)². En conséquence, sa ligne stratégique peut être appréhendée comme la résultante d'une fonction logique de classement ou de combinaison des objectifs par priorité. Il s'agit d'un classement subjectif (il correspond à l'ordre des préférences de l'acteur) susceptible de modifications au cours du processus de négociation en fonction des priorités et des stratégies de la partie adverse : c'est alors dans l'intersubjectivité des acteurs que se développent les stratégies de négociation. La stratégie résulte, au final, du calcul conscient subjectif préalable (élaboration et mise en place) et de l'action intersubjective des partenaires de la négociation (interaction et mise en oeuvre).

Toutefois, si les stratégies apparaissent comme des réalités complexes et mouvantes, il reste possible de distinguer des récurrences parmi les diverses possibilités stratégiques qui fondent les comportements et les interactions des acteurs. Dupont (1994, p72-74) distingue cinq choix majeurs (ou options stratégiques) dans la négociation.

Le premier choix est celui entre une orientation à prédominance coopérative ("intégrative") et une orientation à prédominance conflictuelle ("distributive"). La négociation à prédominance "intégrative" est plus orientée vers les solidarités réciproques que sur les

¹ "*fondement inféré ex post des régularités du comportement observé empiriquement*", définition qui sous-tend l'idée que l'acteur n'a pas de conscience claire et raisonné de sa stratégie, bien que son comportement soit toujours rationnel.

² "*La rationalité concerne la sélection de branches d'alternatives de comportement préféré dans les termes d'un système de valeurs quelconque à travers lequel les conséquences de ce comportement peuvent être évaluées*" (Simon, 1965, cité par Rojot, 1994).

antagonismes entre les parties ; elle est basée sur la reconnaissance des aspirations de l'autre et correspond à la recherche d'une issue mutuellement satisfaisante pour les parties. Elle suscite des comportements stratégiques visant la sauvegarde, le maintien, le développement ou la consolidation de la qualité de la relation entre les parties. Elle pourra conduire à la modification de l'ordre des priorités et des objectifs particuliers pour ne pas entraver la préservation de l'intérêt commun. A contrario, la négociation à prédominance "distributive", s'apparentant à un jeu à somme nulle¹, est davantage orientée sur les oppositions réciproques. Certes, il existe un enjeu commun justifiant la mise en oeuvre d'une négociation (le maintien de la relation permet d'envisager des perspectives de gains pour chacune des parties), mais chaque acteur recherche le gain total ou la soumission complète de l'autre, c'est-à-dire l'imposition d'une solution unilatérale. La stratégie distributive conduit les acteurs dans des rapports de forces où la logique dominante est celle de l'affrontement et non celle de la résolution de problème.

Le second type d'option stratégique consiste à prendre ou laisser l'initiative dans le déroulement de la négociation. Selon le cas, il s'agit d'adopter soit une stratégie offensive en menant les "attaques" et en occupant le terrain, soit une stratégie défensive d'attente et de "contre-attaque" suivant les coups joués par la partie adverse. La stratégie offensive s'avère plus directe et surtout plus explicite. Néanmoins, elle paraît plus risquée dans la mesure où le partenaire offensif tend à dévoiler ses enjeux ("son jeu") plus rapidement. La stratégie défensive apparaît plus indirecte et implicite mais elle permet d'ajuster au mieux sa position ou sa réaction en fonction des actions de l'adversaire. Prendre l'initiative en adoptant une stratégie offensive permet de développer son propre scénario dans le déroulement de la négociation, c'est-à-dire d'impulser les échanges dans l'orientation souhaitée.

Le troisième choix stratégique est celui du temps. Entre les négociations "éclair" et les négociations "marathon", les négociateurs ont la possibilité de faire intervenir le temps dans le processus et le développement du rapport de force. Le temps devient l'objet de manoeuvre, voire même l'objet d'une négociation préalable (définition, par exemple, d'une date butoir pour l'issue de la négociation). La durée de la négociation et le moment où l'on négocie (les

¹ La somme des gains et des pertes est égale à zéro. L'illustration, devenue maintenant classique, du jeu à somme nulle est le jeu du dilemme du prisonnier (Tucker, 1959, dans la formulation originale; voir également Rapoport et Chammah, 1965), permettant d'observer les conséquences des stratégies intégrative et distributive en termes de gains et de pertes pour les parties. Quelque soit la formulation du jeu (les digressions sont nombreuses), les auteurs tendent à démontrer l'intérêt de développer des comportements coopératifs, pour les deux parties en présence.

deux dimensions du temps dans la négociation) constituent un ensemble de ressources ou de contraintes pour les partenaires. Par ailleurs, il est également possible de jouer sur les horizons temporels au cours du jeu, c'est-à-dire de jouer "perdant" à court terme pour devenir "gagnant" à long terme. La valeur des gains et des pertes dépend et varie au cours du temps.

Le quatrième choix stratégique consiste, soit à adopter une conduite d'adaptation, soit une conduite d'imposition. Ce choix n'est pas directement dépendant du choix entre stratégie offensive et stratégie défensive bien qu'il puisse y être fortement lié. En effet, le partenaire offensif, en prenant l'initiative tend à imposer son scénario alors que le partenaire défensif tend à s'adapter en réponse aux attaques de l'autre. Toutefois, il ne peut y avoir de systématisation possible dans la mesure où celui qui laisse les initiatives à l'autre se laisse également la possibilité d'imposer son refus ; le second doit alors nécessairement s'adapter au risque sinon de rompre le processus de négociation. En ce sens, celui qui prend l'initiative (le partenaire offensif) s'adapte, par réaction ou par anticipation, au comportement de l'autre partenaire.

Enfin, le cinquième choix stratégique concerne l'ouverture du champ de la négociation. Il est possible d'étendre le champ des investigations suivant les opportunités offertes par les débats ou plutôt de le fermer sur l'objet ou le thème pré-établis. Là encore, les frontières de ce qui est négociable peuvent être l'objet de manoeuvres ou de détournement. Dans le même ordre d'idée, les partenaires peuvent faire intervenir un tiers en accord ou non avec l'autre partie de la négociation. Généralement, des tiers acteurs issus de l'environnement peuvent être mobilisés dans le déroulement du conflit autant que dans sa résolution (par exemple, les représentants des usagers des services publics dans un conflit opposant l'État à des fonctionnaires). Enfin, on peut également ouvrir ou fermer le processus de négociation suivant la nature de l'accord recherché : accord complet ou partiel, immédiatement applicable ou différé dans son application.

Dans la réalité complexe du processus de négociation, les acteurs articulent et créent des combinaisons variées entre ces différents choix stratégiques. Au final, si les objectifs principaux et les enjeux dominants des acteurs obéissent à une classification et hiérarchisation préalables relativement "simples" des priorités, les stratégies se développent selon des modalités complexes de croisement de ces cinq possibilités de choix. Il n'en reste pas moins que les stratégies des acteurs sont rationnelles même si leur cohérence globale n'est pas donnée d'emblée. Enfin, si les orientations stratégiques se définissent dans une phase préparatoire de la négociation, elles sont susceptibles de modifications tout au long du processus. Dès lors, il nous faut examiner plus attentivement le processus.

Le processus.

Du point de vue étymologique (origine latine), le terme de processus signifie "progrès". En sciences, il désigne un ensemble de phénomènes conçu comme actif et organisé dans le temps. Il peut être utilisé pour caractériser, soit une évolution (domaine des sciences dites "exactes"), soit un développement ou un mécanisme (domaine des sciences sociales). Dans l'analyse de la négociation, le concept de processus implique les notions de progression (ou de progressivité dans la pratique du négociateur) et, a fortiori, de durée. Le temps, comme nous l'avons vu notamment par rapport à l'élaboration des stratégies (celui-ci agissant comme contrainte ou comme ressource), joue un rôle prédominant dans le déroulement de la négociation. Le processus de négociation peut ainsi être défini comme l'articulation dans le temps, sous forme de séquences ou de phases de négociation, des mécanismes d'influence entre acteurs, suivant des modalités particulières d'information (désinformation, rétention, court-circuitage, ...) et de communication (verbale, non-verbale, directe, indirecte, ...).

Dès lors, les négociations poursuivent des processus variés et chaque fois singuliers. Ces processus peuvent être difficilement généraliser bien que cela puisse être un des enjeux fondamentaux de la recherche de nature prescriptive orientée sur les processus. L'analyse du processus comporte finalement trois aspects : l'examen du déroulement séquentiel de la négociation ; l'étude des modalités d'information et de communication ; l'observation des mécanismes d'influence (ressorts du comportement stratégique des négociateurs).

Les épisodes de négociation peuvent être uniques et parfois très courts ; ils peuvent aussi s'étaler sur plusieurs années et être répétitifs (c'est le cas des grandes conférences internationales). Mais, dans tous les cas, la négociation reste une activité "séquentielle" dans laquelle il est possible de distinguer des "moments", c'est-à-dire des phases ou des étapes successives. Il convient en premier lieu de séparer les premiers contacts ou contacts préliminaires, c'est-à-dire les "pré-négociations" de la négociation proprement dite (Zartman, 1987). Ensuite, dans l'épisode précis de la négociation mettant concrètement face à face les négociateurs dans une séance d'échanges et d'interactions, l'analyste peut considérer cinq étapes (Dupont, 1989, 1994, p 58-60) : la ritualisation, l'exploration, le développement des mécanismes d'influence, le rapprochement et la formulation de l'accord. Toutefois, ce découpage du processus en phases ne présente pas de caractère irréversible et toute négociation peut, par ailleurs, être rompue à tout "moment".

La première étape est celle de la "ritualisation" ayant pour objet la prise de contact et l'appréhension du climat ; elle permet aux négociateurs de s'accorder préalablement sur les procédures de la négociation et la nature de l'accord (total ou partiel, et son champ d'application). La seconde étape est celle de "l'exploration" consistant essentiellement à l'explicitation de l'objet à négocier et à l'examen de ses implications ou connexions (l'étendue du champ de la négociation). Généralement, cette phase permet de prendre connaissance des positions respectives des parties au travers de la présentation des points de divergence et de convergence ; les acteurs intègrent la structure du rapport de force. La troisième étape, celle du "développement des mécanismes d'influence", est caractérisée par le développement des argumentations et la justification des positions affichées. Elle peut amener les négociateurs à souligner les possibilités d'ajustements éventuels. La quatrième étape est celle du "rapprochement", c'est-à-dire des concessions, du jeu de propositions et de contre-propositions. Il ne s'agit plus de convaincre ou de persuader dans l'exercice des débats mais d'échanger concrètement des alternatives ; des formules de pré-accord peuvent à cet égard apparaître. La cinquième et dernière étape, "la formulation de l'accord", permet la clarification et la mise en forme des résultats obtenus dans la négociation mais suscite parfois l'apparition d'ultimes propositions ou de dernières exigences. Cette dernière étape va marquer le rapport de force entre les acteurs et le climat relationnel ; elle intervient également sur la relation entre les parties et leurs négociations ultérieures.

Les modalités de l'information et de la communication peuvent, tout au long du déroulement du processus, recouvrir des formes les plus diverses et variées. Si dans les première et seconde phases de la négociation (ritualisation et exploration), les acteurs peuvent paraître jouer "cartes sur tables", on ne peut exclure les tentatives de manipulation de l'information, notamment dans l'explicitation des enjeux fondamentaux et secondaires. L'intérêt du négociateur est autant de "dire" que de ne pas "dire", d'informer que de désinformer, parfois de sous-entendre ou encore de ne pas entendre. Les jeux d'acteurs autour de l'information font partie des choix stratégiques ; ils dépendent également de leurs rapports de pouvoir et de leur confiance réciproque. Dans les troisième et quatrième phases (développement des mécanismes d'influence et rapprochement), le développement des argumentaires et la recherche de perspectives de convergence fournissent autant d'opportunités de rapprochement que de risques d'erreurs. En terme de communication, les choix tactiques sont multiples (communication directe/indirecte, partielle/totale) et la variété des modes de communication (notamment la distinction verbale/non verbale,

implicite/explicite) peut trahir les faiblesses stratégiques du négociateur¹.

La troisième dimension du processus est celle des mécanismes d'influence utilisés par le négociateur tout au long du déroulement de la négociation, autant pour conforter sa propre argumentation que pour déjouer les argumentaires de la partie adverse et tenter ainsi de l'infléchir dans son comportement et ses positions.

A partir des travaux de recherche en psychologie sociale et en psychologie expérimentale, nous pouvons distinguer au moins quatre mécanismes d'influence dans l'interaction des acteurs². Repérable dans toute situation sociale, nous pouvons les adapter à la situation de négociation. Il s'agit des mécanismes de la réciprocité, de la cohérence, de la sympathie et de la preuve sociale. Ces mécanismes d'influence sont généralement plus conséquents que l'exposé d'argumentaires à l'occasion de débats dont l'objectif principal reste l'information et la connaissance des positions de la partie adverse. Ce n'est pas l'échange d'arguments qui permet de modifier les perceptions et les représentations des acteurs de la négociation mais essentiellement l'échange de concessions et d'avantages.

En premier lieu, prédomine la norme sociale consistant à rétribuer toute forme d'avantages octroyés par autrui dans la relation à l'autre. Ainsi, toute relation se développe et se structure dans un système de dons et de contre-dons (Mauss, 1950) générant des obligations réciproques. Dans le cadre de la négociation, le *mécanisme de la réciprocité* conduit les négociateurs à l'échange réel d'avantages à partir des initiatives unilatérales de l'une des parties. En l'absence de ce retour ou de la prise en compte sérieuse de la contribution (ou "avancée") de l'un des acteurs, ce dernier peut opérer des sanctions à l'encontre du partenaire de la négociation jusqu'à rompre la relation. Mais il ne suffit pas que l'échange soit réel et réciproque ; il convient également de payer en retour l'avantage octroyé par un avantage du même ordre. A ce titre, le jeu des équivalences est difficile à réaliser dans la mesure où les avantages sont socialement valorisés et sont de nature cognitive ; ce n'est pas la dimension objective des contributions qui vaut (leur valeur extrinsèque) mais la manière dont elles sont perçues (leur valeur sociale). Toutefois, le mécanisme de la réciprocité conduit les acteurs à opérer des concessions et à réaliser l'accord en tant que solution mutuellement acceptable.

En second lieu, les comportements des acteurs obéissent au *mécanisme de la cohérence*,

¹ Sur les techniques de l'argumentation et l'apport des approches respectives de l'analyse transactionnelle et de la programmation neuro-linguistique, voir Dupont (1994), p 106 à 113.

² Développés par Rojot (1994, p 32 à 36), en tant que limites de la rationalité des acteurs en pratique.

consistant, dans la relation de négociation, à adopter une attitude et un comportement cohérent avec les positions et engagements préalablement explicités. Lorsque le négociateur paraît agir en contradiction avec ses intérêts et positions affichées, sa crédibilité s'en trouve diminuée. L'on doute alors de la pertinence de son action, voire même de sa légitimité (notamment s'il s'agit d'un représentant de la partie adverse). Mais surtout, et tactiquement, on peut agir sur lui en mettant en exergue ses contradictions et en faisant appel à la "logique" du comportement. La pression sociale est alors autant intérieure qu'extérieure puisque les partenaires de la négociation doivent agir en fonction de leurs principes (leurs idéaux, valeurs, ou croyances) et de leurs engagements mais aussi en fonction de l'appréciation de ce comportement par la partie adverse.

En troisième lieu, l'acteur éprouve dans son action le besoin d'être socialement approuvé. En conséquence, il agit en fonction de ce qu'il pense être "bien" ou "juste" aux yeux des autres : c'est le *mécanisme de la preuve sociale*. A ce titre, et face à l'incertitude quant au comportement à tenir, l'acteur s'appuie sur l'exemple et la reproduction des actions socialement valorisées. Dans le cadre de la négociation, les tactiques s'appuyant sur le mécanisme de la preuve sociale visent à infléchir le comportement ou la prise de décision du mandataire (ou du représentant), en dénonçant leur bien-fondé aux yeux des mandants. Ainsi, lors de négociations sociales, il n'est pas rare de procéder à des sondages et à des référendums auprès des salariés pour déstabiliser l'action des partenaires sociaux.

En dernier lieu, les acteurs ont également recours au *mécanisme de la sympathie*. Paraître sympathique aux yeux de la partie adverse ne permet pas forcément d'obtenir des avantages mais cela conforte les partenaires de la négociation dans l'octroi de ces avantages. Il est effectivement plus agréable de réaliser des concessions auprès de quelqu'un qui nous est sympathique plutôt qu'antipathique. En ce sens, il ne s'agit pas seulement de tentatives de "séduction" entre partenaires de la négociation (comme on peut le constater parfois dans le cadre de négociations commerciales) mais principalement d'impulsions d'un climat de convivialité et de sociabilité, garant de la préservation de la qualité de la relation entre les négociateurs. Même lors de conflits violents, on peut constater une certaine proximité entre les représentants des parties adverses, ou parfois leurs mandants¹.

Ainsi défini, le processus est fortement caractérisé par ses aspects les plus dynamiques : inscrit dans des horizons temporels, marqué par des mécanismes

¹ Lors de l'assassinat d'Isaac Rabin, Yasser Arafat n'a-t-il pas démontré une véritable sympathie et une profonde affection pour le chef d'État israélien qu'il a pourtant combattu par les armes?

d'influence et soumis à la variété des modes de communication. A la fois progression, évolution (terminologie plus neutre n'incluant pas forcément l'idée de progrès) ou simple cheminement et activité séquentielle composée de rythmes, de ruptures et de phases, le concept de processus renvoie à la complexité et à la richesse des interactions des parties dans le déroulement de toute négociation. L'issue du processus va constituer les résultats.

Les résultats.

A l'opposé de la dimension éminemment dynamique du processus, le résultat comporte une dimension essentiellement statique. On retrouve cette opposition entre les démarches de recherche axées sur les processus employant des méthodologies inductives afin de comprendre le déroulement de la négociation et les démarches de recherche axées sur les résultats employant des méthodologies hypothético-déductives pour expliquer les déterminations et la construction des résultats (recherche des variables majeures dans l'élaboration de l'issue de la négociation).

Les résultats comportent trois dimensions : l'accord, la réalisation d'objectifs partiels et la satisfaction des acteurs. Si l'accord, à proprement parler, peut prendre des formes les plus variées (écrites, non-écrites, accord total ou partiel, immédiatement applicable ou différé, convenu pour un temps limité,...), il constitue dans tous les cas l'expression et "la mise en forme" des conclusions des débats et des échanges entre les partenaires de la négociation. Il s'agit en l'occurrence d'un contrat formel liant les parties sur l'objet négocié et définissant les droits et les obligations réciproques. Ce contrat permet de clarifier la nature et le contenu des contributions et des rétributions de chacun. D'ailleurs, dans un cadre commercial, les négociations aboutissent le plus souvent à la définition d'un contrat (au sens juridique du terme) où les parties s'engagent sur les termes (ou leur reformulation) de la réalisation d'une transaction.

Dans la plupart des négociations (mais ce n'est ni automatique, ni obligatoire), l'accord est écrit et contre-signé par les partenaires qui signifient par là leurs engagements. Toutefois, il leur est possible de formuler des réserves au travers d'un certain nombre de clauses. Mais si l'accord est l'expression formalisée des concessions effectuées entre les parties, on peut également le considérer comme la traduction formelle du rapport de force résultant de la négociation. En ce sens, l'accord est la représentation concrète des interactions abstraites et subjectives des acteurs de la négociation : il est l'issue d'un processus d'objectivation. A ce titre, la

nature et le contenu de l'accord, en tant que dimensions objectivées du résultat, peuvent être directement appréhendés et analysés par le chercheur.

La seconde dimension des résultats est le caractère partiel de la réalisation des objectifs. Dans les phases précédant les tentatives de rapprochement et d'ajustement où l'on assiste au développement des argumentaires et des stratégies, les négociateurs fixent une série d'objectifs sous forme de classification hiérarchique des priorités. Toutefois, entre ces phases de "ritualisation" et "d'information/exploration" et la formulation définitive de l'accord, c'est-à-dire dans le cours même des échanges et des transactions (Dupont, 1994, p 58-60), la définition des objectifs et leur hiérarchisation peuvent évoluer au gré des événements et des tentatives de concessions entre les acteurs. Ensuite, si la négociation s'appuie conjointement sur l'existence d'intérêts communs supérieurs et d'intérêts divergents, les efforts des négociateurs ne permettent pas forcément le rapprochement de ces derniers. Certains antagonismes peuvent en effet résister au processus de négociation et aux interactions des acteurs.

Dès lors, il existe dans toute négociation une "Zone d'Accord Possible" (ZAP) ou "plage de négociation" dont les marges excluent les divergences les plus profondes entre les acteurs et leurs intérêts les plus antagonistes (Walton et Mac Kersie, 1965). La zone d'accord possible est comprise entre les "points de rupture" (ou encore appelé "points de résistance") de chaque partie¹ ; cela correspond concrètement à la prétention minimale en deçà de laquelle le négociateur préférera sortir de la négociation plutôt que d'aller à l'encontre de ses intérêts minimaux. Cependant, la plage de négociation n'est pas si facile à déterminer qu'elle y paraît. D'abord, il peut y avoir des confusions d'objets à négocier et en ce sens, la zone d'accord possible ne pouvant être envisagée que dans la globalité de la négociation. Ensuite, une grande partie des négociations touche des enjeux et des intérêts d'ordre qualitatif qu'il est difficile de quantifier. En conséquence, compte tenu de l'évolution d'une partie des objectifs au cours du processus et des contours plus ou moins fluctuants de la zone d'accord possible, la négociation aboutit rarement sur la réalisation complète des objectifs initiaux. C'est pourtant ce qui conditionne la satisfaction des acteurs.

¹ En principe, si les points de rupture de chaque partie sont confondus, il ne peut y avoir d'accord possible.

La troisième dimension des résultats est celle de la satisfaction. Elle comporte à la fois des aspects objectifs (l'optimisation des intérêts de chaque partie) et subjectifs (la perception de gains et des pertes à l'issue de la négociation). La satisfaction objective des acteurs peut être directement évaluée dans la mesure des écarts entre les objectifs fixés et les objectifs réalisés. La difficulté majeure est encore une fois celle de la quantification des intérêts acquis lors des échanges. Lorsqu'il s'agit d'une négociation autour d'un élément quantitatif univoque (c'est-à-dire un objet simple, tels qu'un prix, un niveau de salaire,...), le gain ou la perte sont donnés d'emblée, notamment parce que la négociation s'apparente à un jeu à somme nulle (la valeur des pertes pour l'une des parties équivaut à la valeur des pertes pour l'autre). Mais il s'agit en l'occurrence de l'hypothèse d'une pure compétition entre les deux partenaires. Or, ce "cas d'école" est rare dans la réalité du phénomène (modèle économique du "monopole bilatéral") et la plupart des négociations s'apparente à un jeu à somme croissante où les possibilités de gains augmentent conjointement pour les parties dans l'échange¹ de plusieurs avantages réciproques.

En conséquence, si l'analyse des accords permet de distinguer les mécanismes de réciprocité et la nature des concessions, il est beaucoup plus complexe d'apprécier les équivalences entre les objets échangés. En fait, chaque acteur de la négociation a une vue partielle et subjective du résultat de la négociation, c'est-à-dire de la structure des transactions et des équivalences. La satisfaction des partenaires dépend effectivement de la réalité "objective" des avantages acquis mais également de leur valorisation au travers de leurs propres champs de références². Si l'exercice de la négociation conduit les acteurs à utiliser ou construire un référentiel commun permettant la réalisation des échanges, ceux-ci ne partagent pas nécessairement a priori les mêmes représentations autour de l'objet négocié. A l'issue de la négociation, les acteurs utilisent leurs propres grilles de lecture pour apprécier le contenu de l'accord et en retirer une satisfaction. En conséquence, et il ne s'agit pas là de la moindre des implications méthodologiques dans l'analyse des résultats de la négociation, la satisfaction "subjective" des acteurs ne peut être appréhendée qu'à

¹ Les acteurs négocient des possibilités d'échanges de valeurs de trois types : des valeurs opposées, des valeurs identiques, et des valeurs complémentaires (Zartman, 1976, p9, cité par Dupont, 1994).

² Dès le départ, d'ailleurs, chaque partie définit un point de résistance mais aussi une position affichée (PA) et une position réaliste ou objectif (PRO) en fonction de ce qui lui paraît réalisable compte tenu de ses propres représentations sur le sujet et de l'idée qu'elle se fait des objectifs et des représentations de l'autre partie.

partir de leurs propres perceptions de l'issue du processus, c'est-à-dire à partir de leurs discours.

En conclusion de cette section sur les approches théoriques de la négociation, nous pouvons rappeler la difficulté de décrire et de caractériser les différents aspects de la recherche sur le sujet tant les approches du phénomène sont ancrées dans des disciplines variées (psychologie, psychosociologie, sociologie, politologie, économies et sciences de gestion) et tant les enjeux et orientations de recherche sont multiples. L'intérêt multi-disciplinaire pour la négociation réside dans le fait qu'il s'agit d'une activité sociale en grande partie chargée de tensions liées aux présupposés conflictuels qu'elle contient. Son étude systématique est malgré tout récente ; ceci s'explique, d'une part, par le fait qu'elle a longtemps été considérée comme un art ou un sujet en marge des préoccupations scientifiques de recherche ; ceci s'explique, d'autre part, par le fait qu'il aura fallu attendre les progrès des différentes disciplines des sciences humaines pour mieux cerner le phénomène (notamment, les réflexions théoriques sur la rationalité et les mécanismes de prise de décision des acteurs). Toutefois, l'étude de la négociation tend à s'imposer dans la mesure où elle présente un intérêt pour comprendre les mécanismes sociaux mis en oeuvre à l'intérieur des processus conflictuels et/ou consensuels. A ce titre, elle permet d'observer, de modéliser et de théoriser (ou de mettre à l'épreuve les modèles théoriques) les diverses modalités des interactions entre les acteurs sociaux et leurs logiques d'action.

Devant le foisonnement des courants théoriques et des disciplines qui ont étudié le phénomène, nous avons choisi de dégager quatre orientations principales. Elles s'ordonnent autour de deux axes -processus/résultat et prédiction/prescription- et permettent d'identifier les recherches suivant quatre types d'enjeux : (1) expliquer les résultats, (2) comprendre les processus, (3) dégager des modèles processuels et procéduraux d'échange (logique d'efficacité), (4) dégager des modèles de construction et de structuration du résultat (logique d'efficacité). Il ne s'agit surtout pas d'enfermer la diversité et la richesse des approches théoriques dans des catégories typiques. Si cette représentation des courants de recherche est réductrice, elle est nécessaire pour distinguer et qualifier les principales problématiques autour du phénomène étudié, et a posteriori de situer notre propre démarche¹.

¹ Nous la développerons ultérieurement dans la section 4 de ce chapitre.

Avant d'aborder et de définir les concepts-clés de l'analyse de la négociation, nous avons ensuite proposé une représentation schématique de celle-ci sous forme de système ("système-négociation"). Il s'agit, en l'occurrence, de développer une approche systémique du phénomène considérant d'abord que la négociation est un phénomène éminemment dynamique bien qu'il puisse comporter des éléments stabilisés (comme l'environnement) ou viser à stabiliser des modes de coopération entre les acteurs dans un accord. Il s'agit aussi de mettre en perspective l'interdépendance des différentes variables en jeu dans une négociation. Dès lors, si l'on ne peut nier l'action structurante, parfois déterminante, de certaines variables, on ne peut analyser et comprendre le déroulement des processus de négociation, et ce faisant les mécanismes sociaux qui composent ces processus, que si l'on développe une approche globale du phénomène. Ce qui nécessite de mettre en tension des éléments à la fois de contingence, de processus et de résultat.

Après avoir théoriquement abordé le sujet de la négociation d'un point de vue général, nous proposons dans la section suivante de nous recentrer sur notre sujet de recherche et de rendre compte des perspectives d'analyse de la négociation sociale.

Section 3. La négociation sociale.

Par définition, la négociation sociale est la relation de transaction et d'échange impliquant les représentants d'une direction d'entreprise et les représentants des salariés. Cette définition, aussi précise qu'elle puisse paraître, recouvre une réalité complexe et multiforme. Il convient donc de formuler deux premières remarques.

En premier lieu, on peut distinguer les "négociations institutionnelles" des "négociations quotidiennes". Ces dernières sont permanentes dans l'entreprise et portent sur des aspects quotidiens et limités de la gestion des ressources humaines (relations humaines, information, communication, concertation, participation,...). Elles permettent notamment de développer et renforcer le "dialogue social" au sein de l'organisation. Elles visent à prévenir ou résoudre les conflits sociaux, qu'ils soient émergents ou de faible amplitude, ne nécessitant pas (ou pas encore) de s'inscrire dans des procédures formalisées de recherche de solution. La négociation institutionnelle correspond, par contre, à des rencontres officielles dans le cadre d'instances pré-définies dont l'objectif est d'opérer des transactions autour d'un ou plusieurs objets préalablement fixés et à aboutir sur la définition d'un accord.

Au sens large, la négociation sociale correspond à ces deux instances de régulation, formelle et informelle¹. Dans son acception la plus stricte, il s'agit cependant de négociations institutionnelles. Si nous reconnaissons que les deux sont étroitement liées (il s'agit des "relations industrielles"), nous utiliserons le terme de négociation sociale au sens strict bien que les développements ultérieurs puissent concerner également les modes de négociation informelle (d'ajustements inter-mutuels).

Nous pouvons formuler une seconde remarque préliminaire à propos de la négociation sociale, laquelle constitue en quelque sorte l'un des moyens de la politique sociale de l'entreprise. A ce titre, elle n'intervient pas seulement lorsqu'il y a un conflit latent ou déclaré (la grève), mais également pour assurer la mise en oeuvre des moyens humains dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques de

¹ La négociation quotidienne conduit les acteurs à opérer des "ajustements" inter-mutuels, ou encore "arrangements", la négociation institutionnelle aboutit à des "accords" ou "conventions".

l'organisation. Il s'agit, en l'occurrence, de négociations pouvant s'apparenter à la "négociation-projet" (Dupont, 1994,p9) et ne présentant pas nécessairement d'aspects conflictuels. Elles sont, toutefois, fondées essentiellement sur l'existence supposée de divergences des acteurs autour de l'objet à négocier. C'est pourquoi, d'une part, les directions d'entreprise possèdent une plus grande part d'initiative dans l'ouverture des négociations, et d'autre part, tentent d'orienter les négociations sur des modes plus coopératifs que distributifs, n'excluant pas pour autant les possibilités d'affrontement pur (par exemple, la grève).

S'agissant de négociations de type commercial ou international, la négociation sociale comporte un certain nombre de particularités qui nécessitent sans aucun doute une analyse et une approche théorique particulières. A ce titre, l'une des contributions majeures est celle d'Adam et Reynaud (1978) à laquelle nous emprunterons le cadre d'analyse dans les développements suivants. Dans un premier temps, nous proposerons de resituer la négociation sociale dans le cadre des relations industrielles et des formes de régulation dans l'entreprise (§1). Nous préciserons ensuite les caractéristiques de la négociation sociale (§2). A partir de ces préliminaires, nous pourrions évoquer le lien entre négociation sociale et théorie des jeux (§3), examiner la distinction entre jeux fixes (§4) et jeux glissants (§5) et nous interroger sur l'application du modèle d'analyse stratégique des conflits (§6) dans l'approche de la négociation sociale.

§1. La négociation sociale et la concurrence des régulations dans l'entreprise.

Au centre de l'activité de la négociation sociale se situe l'organisation du travail composée de règles et de normes définissant l'action collective. De fait, la négociation sociale ne peut se réduire en une simple négociation de contrat liant deux parties dans une relation de transaction purement économique de type commercial. Dans le cadre des relations industrielles, la négociation ne conduit pas seulement à la réalisation d'un "accord" ou d'une "convention" mais davantage à la réinterprétation, la consolidation ou la transformation, des modes de régulation au sein de l'organisation du travail. A ce titre, et plutôt que de parler de système informel et de système formel, Reynaud (1993) distingue trois types de régulation dans l'organisation : la régulation autonome, la régulation de contrôle et la régulation conjointe.

La première correspond à la production de normes dans l'action collective des acteurs. Cette production fait notamment l'objet d'un apprentissage d'une "micro-

culture" (Liu, 1981) ; elle permet la constitution d'un acteur collectif autonome au sein des groupes de travail. La seconde correspond à la nécessité, pour les directions, de produire des systèmes de contraintes et de coordination des différentes actions collectives autonomes des groupes de salariés. Il s'agit, en l'occurrence, d'élaborer des règles de contrôle des formes d'autonomie des différents acteurs collectifs. On peut considérer que la régulation autonome et la régulation de contrôle se constituent l'une contre l'autre mais aussi l'une en fonction de l'autre. Enfin, la régulation conjointe correspond au concours et à l'articulation de ces deux premiers types de régulation dans un système d'action collective où les régulations autonomes sont elles-mêmes concurrentes. La régulation conjointe peut conduire à des formes d'ajustements inter-mutuels, c'est-à-dire de négociation "quotidienne". Même si elle peut s'apparenter à des formes de régulation conjointe, la négociation "institutionnelle" n'en constitue pas moins une régulation de contrôle.

"Une régulation conjointe, comme celle qu'élaborent employeurs et syndicats dans une convention collective est donc bien une régulation de contrôle par rapport aux organisations couvertes. Elle peut différer plus ou moins des régulations autonomes des deux parties. Elle peut avoir avec elles des rapports très variables. Elle ne peut pratiquement jamais s'identifier avec elles." (Reynaud, 1993, p 115)

Par destination, la négociation sociale consiste en une régulation de contrôle, c'est-à-dire en la transformation ou la production de règles formalisées d'organisation du travail permettant aux directions d'entreprise de contrôler l'action et visant à réduire l'autonomie des groupes de salariés. Toutefois, la négociation sociale n'épuise pas les marges d'autonomie et les formes de régulation autonome. Elle n'empêche pas plus la production de normes de comportement et d'interaction des salariés d'un groupe que la concurrence des régulations. Au contraire, en renforçant ou en modifiant le système de contrôle, la négociation sociale transforme les règles du jeu social mais pas le jeu lui-même. C'est à ce titre que la négociation institutionnelle, si elle permet de résoudre un conflit ou d'élaborer une solution à un problème commun, n'épuise pas les possibilités de conflits ou les dimensions conflictuelles de la relation entre les parties à son issue.

Si la structure des rapports sociaux dans l'organisation est au coeur de l'activité de la "négociation institutionnelle", et qu'il s'agit en l'occurrence d'une caractéristique fondamentale de la négociation sociale, nous pouvons néanmoins observer d'autres particularités concomitantes.

§2. Les caractéristiques de la négociation sociale

Dans la section précédente (approches théoriques de la négociation), nous avons proposé d'aborder le phénomène de la négociation dans une approche systémique : le "système-négociation". Représenté sous forme de schéma, le système-négociation comporte cinq composantes ou concepts principaux : la structure, les acteurs, les stratégies, le processus et les résultats. Lorsqu'il s'agit de négociation sociale, chacune de ces composantes présente des caractéristiques propres appelant un premier examen commenté. Dans les développements ultérieurs consacrés à l'analyse stratégique des conflits et de la négociation (Adam, Reynaud, 1978), l'ensemble de ces éléments pourra être repris de manière croisée ou plus détaillée.

La structure.

La structure de la négociation sociale est d'abord caractérisée par son objet. Les sujets et thèmes de la négociation sont étroitement liés au domaine des relations du travail et de l'emploi. Mais si les sujets les plus traités sont statistiquement¹ ceux de la rémunération et du temps de travail, c'est notamment parce qu'ils font partie des obligations annuelles de négociation collective au sein de l'entreprise. Malgré cette prééminence de ces deux thèmes de négociation, les observateurs soulignent certaines évolutions dans le domaine de la négociation sociale, changements liés, selon Dupont (1994, p287), à l'évolution importante de l'environnement de l'entreprise.

La première est que, face à l'intensification de la concurrence et à la stagnation de la demande, la réduction de la masse salariale est devenue la variable majeure d'ajustement pour améliorer la productivité des entreprises. Face aux directions d'entreprises, les organisations syndicales, affaiblies par un taux de syndicalisation de plus en plus faible, ont eu de grandes difficultés à définir une conduite adaptée à la situation nouvelle. Ainsi, le rapport de force a évolué en défaveur des syndicats, les directions réussissant ainsi à négocier et faire accepter des plans sociaux ou des aménagements de l'organisation du travail vers plus de flexibilité et de productivité.

La seconde évolution importante de la négociation sociale apparaît dans un

¹ C'est d'ailleurs leur caractère obligatoire qui conduit les directions d'entreprises à déposer les accords dans les directions départementales du travail et ainsi à être comptabilisées dans les statistiques du ministère du travail et de l'emploi.

déplacement du champ de la négociation du "quantitatif" vers le "qualitatif" : aménagement du travail, formation, acquisition de compétences, défense de l'emploi. De fait, les traditionnelles "lutttes idéologiques" ont cédé la place à la confrontation directe à des problèmes économiques immédiats et concrets ne permettant pas d'opposer des discours essentiellement "politisés".

La seconde dimension de la structure de la négociation sociale est l'environnement. On peut y distinguer trois variables majeures : les systèmes de valeurs (ou ancrage idéologique), le contexte et les institutions.

En premier point, les parties en présence dans une négociation sociale se réfèrent à des systèmes de valeurs plus ou moins éloignés. La distance idéologique entre les acteurs d'une négociation pose au moins deux problèmes. Le premier est lié aux mécanismes de diffusion de l'idéologie dans le processus de négociation pouvant en perturber profondément le déroulement. Le second problème est celui de la pérennité d'un accord qui s'apparente davantage à un compromis provisoire (une trêve) qu'à un engagement réciproque, durable et consensuel.

En second point, la négociation sociale s'inscrit dans un contexte déterminant (par exemple, les caractéristiques technologiques, les contraintes économiques, les choix socio-politiques,...). Toutefois, il est difficile de sélectionner les variables contextuelles les plus influentes. D'une part, parce qu'elles sont multiples et hétérogènes (fonction publique, secteur nationalisé, secteur industriel, secteur des services, taille, structure organisationnelle, type d'activités,...). D'autre part, parce qu'elles exercent leur influence par la médiation de variables intermédiaires.

Enfin, en troisième point, la négociation sociale se déroule dans un cadre juridique et réglementaire qui influence les procédures et les pratiques. On observe ainsi une variété des dispositifs de négociation¹. Mais si cet encadrement se révèle fortement contraignant, il peut apparaître en définitive relativement instable, notamment lorsque l'on observe le paradoxe entre le caractère rigide des dispositifs juridiques et le flou de la jurisprudence.

Si ces variables constituent un ensemble de facteurs structurants, il est difficile de cerner et de mesurer avec précision leur influence. Parce qu'elles représentent des éléments de contingence multiples et variables, la négociation sociale se révèle multiforme et ambiguë. Elle est multiforme car elle recouvre des situations variées de

¹ Ces procédures et dispositifs de négociation ont été développés dans le chapitre précédent.

négociation faisant appel à des procédures et des modalités les plus diversifiées. Mais elle est également ambiguë car les enjeux de la négociation sociale sont multiples et l'ensemble des finalités apparaît complexe et instable. Pour comprendre cette diversité des enjeux, il nous faut évoquer les acteurs.

Les acteurs.

En principe, les négociations sociales mettent en scène les représentants de la direction et représentants des salariés. Ce serait, toutefois, négliger le rôle de l'État dans l'impulsion et la régulation (arbitrage entre les acteurs) de la négociation sociale, que de limiter celles-ci à des négociations de type bipartite. En fait, une majorité des négociations sont tripartites, au moins dans la mesure où l'État vérifie la conformité des accords à la législation sur le travail par le biais de l'inspection du travail qui assume souvent la fonction officieuse de médiateur.

Mais au delà de cette distinction entre parties de la négociation, il convient d'examiner les caractéristiques particulières des acteurs, à proprement parler, d'une négociation sociale. D'abord, il s'agit de *partenaires obligés* qui agissent dans une même contrainte organisationnelle. La relation des acteurs a un caractère quasi-permanent qui domine le champ de leurs interactions et marque leurs comportements. Cela influence de manière importante leur volonté d'aboutir à un accord et favorise le développement d'une attitude réciproque.

Ensuite, les acteurs sont également *partenaires collectifs*, et représentent des groupes distincts de l'entreprise. A ce titre, peut se distinguer l'émergence d'un quatrième acteur, à côté des directions d'entreprise, des syndicats et de l'État. Il s'agit du groupe des salariés pour le compte duquel les organisations représentatives négocient. En effet, dans le développement des négociations d'entreprise, les tactiques mises en oeuvre par les parties, et notamment l'utilisation de certains modes de consultation des salariés tels que le référendum, semblent souligner l'isolement du groupe des salariés face à leurs représentants. L'existence de ce quatrième acteur atteste, par ailleurs, de la faiblesse de représentation du monopole syndical au sein du système des relations industrielles¹. C'est pourquoi la capacité d'engagement des organisations syndicales se limite au profit d'autres instances telles

¹ On le constate notamment dans l'analyse des accords atypiques qualifiés comme tels par une partie d'entre eux, qui, en l'absence de représentations syndicales au sein de l'entreprise sont signés par les délégués du personnel au Comité d'Entreprise (voir chapitre précédent).

que les délégués du personnel et le comité d'entreprise qui, en raison de leur caractère électif, paraissent plus représentatives bien qu'elles ne soient que consultatives.

Enfin, les acteurs sont surtout des *partenaires complexes*, poursuivant des objectifs parfois disparates. A ce titre, leurs motivations sont variables et le souci d'aboutir à un accord peut devenir particulièrement diffus et confus. En fait, les acteurs ont rarement une définition immédiate et claire de leurs enjeux. Dans la relation de négociation, les acteurs adoptent des comportements induits des positions formelles qu'ils leur sont attribuées tout en étant soumis à une pluralité d'influences souvent divergentes. Ils agissent dans le sens de la position adoptée par le groupe qu'ils représentent. Ils agissent également en direction de la position de la partie adverse en vue d'obtenir un accord ; ils tentent aussi, dans le même temps, d'agir vers le développement d'une solution créative.

Enfin, les acteurs sont plus complexes que leurs positions affichées, de sorte que les interactions comportementales se révèlent particulièrement difficiles à saisir. Cela est d'autant plus vrai que les enjeux véritables, rarement dévoilés, traduisent toujours des intérêts et des valeurs. Ils se déplacent aussi de façon imprévisible. En ce sens, la négociation, elle-même, représente un enjeu. Il convient alors de distinguer des enjeux "instrumentaux" des enjeux "fondamentaux", d'observer les glissements de ces enjeux, de repérer les possibilités d'accrochage (ou d'ajustement) et les stratégies développées autour des enjeux les plus stables.

Les stratégies.

Dans la négociation sociale, les stratégies sont rarement conscientes. Elles sont plus ou moins explicitées, réfléchies et détaillées et il est difficile de les repérer au premier abord. Deux facteurs de base déterminent alors les stratégies : les enjeux et le rapport de force.

Pour les organisations syndicales, la détermination des enjeux sous la forme de revendications (expression des enjeux instrumentaux) est essentielle pour la poursuite du processus. C'est sans aucun doute l'un des actes stratégiques, les plus importants, car il crée les limites du champ de la négociation ("les positions affichées"), et suscitent des conséquences au caractère le plus souvent irréversible. Les revendications doivent être au moins partiellement négociables, c'est-à-dire rendre compte d'aspirations "réalistes" au regard de l'objet négocié. Quant aux directions d'entreprise, elles ont la possibilité de décider et fixer en grande partie le

cadre de la négociation (l'objet et les thèmes abordés, les lieux et horaires, les délais,...) bien qu'il puisse faire l'objet d'une pré-négociation.

Sur le fond, ce qui détermine également la logique globale de la négociation, ce sont les enjeux fondamentaux. Le caractère antagoniste ou divergent des intérêts dissimulés des acteurs oriente la négociation sur des aspects plutôt conflictuels (négociation de type distributif) ou coopératifs (négociation de type intégratif). Les enjeux déterminent aussi les jeux d'alliance ou de séparation au sein des acteurs collectifs. En ce sens, ils sont plus ou moins fédérateurs. Il faut souligner également les déplacements possibles des enjeux au cours de la négociation au gré des événements, incidents et de l'action des tactiques des négociateurs.

Enfin, le rapport de force entre les acteurs contingente largement le développement des stratégies. Il peut être appréhendé comme un moyen et une contrainte pour l'action stratégique. Les acteurs utilisent la structure des rapports de pouvoir, et notamment les équilibres ou déséquilibres entre les parties, pour orienter leurs tactiques et les stratégies de négociation. Ainsi, si le rapport de force est équilibré et que la relation entre les parties est davantage d'ordre intégratif que distributif, les acteurs développent des "stratégies hautes"¹ de concessions, de créations et d'innovations. Par contre, si le rapport de force est déséquilibré et que la relation est essentiellement basée sur les antagonismes entre les acteurs, ceux-ci développent des "stratégies basses". Ces stratégies sont soit de grande fermeté (les décisions sont prises de manière quasi unilatérale lorsque le rapport de force leur est favorable), soit de rupture en tentant de rendre cette rupture la plus coûteuse possible pour la partie adverse lorsque le rapport de force leur est défavorable.

Mais le rapport de force peut évoluer au cours de la négociation au gré des tactiques et des "coups" des négociateurs. C'est d'ailleurs l'enjeu fondamental de toute négociation sociale que de modifier les rapports et les équilibres de pouvoir entre les acteurs dans l'entreprise. Concrètement, les stratégies des négociateurs vont se construire au travers du processus, c'est-à-dire de leurs interactions. Elles sont soumises à une "priorisation" des actions suivant l'objectif final recherché à partir

¹ Selon Fauvet (1975), on peut distinguer à propos des stratégies liées au contexte socio-dynamique : - les stratégies hautes, dont l'accent est mis sur les aspects synergiques ;
- les stratégies basses, dont l'accent est mis sur les aspects antagoniques ;
- les stratégies médianes, incluant les deux types d'aspects.

d'une classification des enjeux mais également de l'évolution du rapport de force durant la négociation.

Le processus.

Le processus de négociation est caractérisé par des moments de tensions (ou moments critiques) qui vont infléchir les stratégies développées. A ce titre, on peut retenir trois types de tactique : l'engagement, la menace et la promesse. L'engagement consiste à faire connaître progressivement la nature de ses intérêts et de ses motivations pour l'objet négocié. Il importe d'être crédible, c'est-à-dire cohérent en ne multipliant pas les engagements non-conciliables. L'engagement n'est pas un "coup stratégique" simple ; il s'agit d'un processus conditionnel réciproque. L'engagement se développe conjointement entre et pour les parties, et suppose l'échange progressif d'informations autour des positions des acteurs. En ce sens, l'engagement suscite le développement de la communication.

Pour rendre crédible l'engagement, le négociateur dispose de deux possibilités, deux "coups stratégiques" : la promesse et la menace. Elles n'agissent ni dans le même sens, ni avec le même poids. La promesse tend à rapprocher les parties de la négociation et doit en principe être tenue ; elle s'inscrit dans une démarche coopérative des acteurs, ou du moins, elle signifie une volonté de coopération. La menace, par contre, tend à écarter les parties et n'est pas forcément réalisée ; elle exprime une volonté de coercition et fait référence aux aspects conflictuels de la relation des acteurs. La promesse invite, la menace force. Dans les deux cas, il s'agit de "moments" de tensions car celui qui en prend l'initiative ne peut prédéterminer la réaction de l'autre partie.

L'exercice de la menace ou de la promesse n'exclut pas les mécanismes d'influence habituellement mis en oeuvre dans toute négociation : la réciprocité, la cohérence, la preuve sociale et la sympathie¹. Ces mécanismes jouent un rôle dans les interactions subjectives des acteurs au sein du processus pour fixer les positions et les argumentaires de chacune des parties. Mais la promesse ou la menace interviennent explicitement dans les transactions et les échanges concrets à l'intérieur du processus. Si les mécanismes d'influence s'exercent au moment de l'appréciation de la distance entre les parties à partir de l'exposé de leurs argumentaires respectifs, les coups tactiques des menaces ou des promesses s'inscrivent dans la phase de

¹ Ces mécanismes ont été précédemment présentés et explicités dans la section 2.

rapprochement, c'est-à-dire des concessions. Au final, elles structurent l'échange et favorisent la construction du résultat.

Les résultats.

Il est bien évident que la négociation sociale, compte tenu des divergences et des antagonismes entre les parties, ne peut aboutir qu'à la réalisation d'objectifs partiels. Mais la définition et la formalisation de l'accord final peuvent avoir des conséquences plus ou moins déterminantes pour l'avenir de la relation entre les parties et la pérennité de la solution issue du processus de négociation. On peut observer ces conséquences à trois niveaux : celui de l'organisation du travail et des rapports sociaux, celui de la satisfaction des acteurs, et celui de la structure du rapport de force.

En premier lieu, la négociation sociale en tant que régulation de contrôle (Reynaud, 1994, p115) aboutit à une modification des règles formalisées d'organisation du travail. A ce titre, elle peut conduire à une évolution plus ou moins importante des rapports sociaux dans l'entreprise et du jeu social à l'intérieur de l'organisation. Pourtant, elle n'épuise pas les possibilités de conflit entre les acteurs du rapport salarié et peut susciter l'émergence de nouvelles divergences entre les parties car elle ne réduit pas les antagonismes les plus profonds¹ entre les systèmes de valeurs et de normes de chaque acteur collectif. Certes, la négociation sociale peut s'apparenter à une forme de régulation conjointe du fait de l'ouverture d'un espace d'échanges et de transactions entre des acteurs autonomes de l'entreprise. Il faut noter qu'il ne s'agit pas de formaliser des ajustements inter-mutuels ou des arrangements. La négociation consiste d'abord à créer ou renforcer des systèmes de contrôle réciproques, ceux-ci ne limitant pas la capacité des acteurs à se réguler de manière autonome même si les modes de régulation peuvent en être affectés.

En second lieu, à l'issue de la négociation, les parties ont en principe satisfait une partie de leurs objectifs. Toutefois, s'il est envisageable d'observer leur satisfaction "objective" au regard de leurs objectifs initiaux (encore que ce soit plus difficile pour des situations de négociation combinant plusieurs objets ou lorsque les objectifs sont d'ordre qualitatifs), la satisfaction subjective des acteurs est plus difficilement perceptible. D'une part, elle dépend des enjeux fondamentaux ou

¹ Les rémunérations en sont le meilleur exemple puisqu'il s'agit, dans l'absolu, d'un jeu à somme nulle.

implicites qu'ils se sont préalablement fixés. D'autre part, elle est soumise à leurs propres systèmes de perception et d'évaluation des objectifs atteints. Il faut également rappeler que la représentation fait partie des enjeux fondamentaux des organisations syndicales : en conséquence, la signature d'accords vécus comme "défavorables" par les salariés remet en cause la qualité des représentants. Il importe donc que l'issue de la négociation puisse aboutir à un accord de type "gagnant/gagnant" au sens de la théorie des jeux, où chaque partie puisse afficher les avantages acquis par la négociation afin d'en assurer la pérennité. Toutefois, cela suppose que les parties se soient inscrites dans un processus de négociation à dominante coopérative.

En troisième lieu, par la confrontation des parties autour de l'objet négocié, par le jeu des tactiques et des concessions, les acteurs ont obtenu des avantages concrets et des possibilités d'actions. Pour ce faire, ils ont exercé leur capacité stratégique dans des relations de pouvoir. Tout au long du déroulement du processus de négociation, les acteurs se sont inscrits dans des rapports de force. Et l'une des principales conséquences est l'évolution de la structure du rapport de force entre les parties, soit vers un rééquilibrage, soit vers un déséquilibre¹. Si le pouvoir est au coeur de la négociation, il en est également un des enjeux. A terme, si l'évolution du rapport de force peut être un élément de satisfaction, il constitue surtout une redéfinition des capacités stratégiques des acteurs et influe sur les initiatives et le déroulement des négociations ultérieures.

Après avoir examiné de manière assez segmentée, c'est-à-dire à partir de ses cinq composantes principales (la structure, les acteurs, les stratégies, le processus et les résultats), les caractéristiques ou spécificités de la négociation sociale, nous proposons de développer une approche plus globale en mettant en perspective l'approche de la théorie des jeux dans l'analyse du phénomène.

¹ On peut émettre ici l'hypothèse que : (1) les accords de type "gagnant/gagnant" conduisent au rééquilibrage du rapport de force ; (2) les accords où l'une des parties est "perdante", produisent ou reproduisent un déséquilibre. Les accords de type "perdant/perdant" expriment avant tout les antagonismes des acteurs et laissent en suspens un rapport de force initial indéterminé en terme d'équilibre.

§3. Négociation sociale et théorie des jeux.

L'utilisation directe de la théorie des jeux dans l'analyse de la négociation sociale peut susciter de nombreuses réserves compte tenu des limites classiques de ce cadre théorique. En effet, la théorie des jeux s'appuie sur des hypothèses préalables trop simplificatrices pour rendre compte de la réalité sociale.

Le premier postulat suppose une information complète et parfaite dans l'exercice du jeu. Or, dans le déroulement des conflits sociaux, l'information entre les acteurs ne peut être complète et parfaite. Qui plus est, elle est l'objet de jeux de manipulation (rétention, dilution, court-circuitage,...).

Le second principe est celui de la volonté des acteurs de maximisation des avantages et des intérêts comme élément fondamental de leur rationalité. Les acteurs n'agissent pas toutefois qu'en fonction d'une maximisation ou optimisation des intérêts : ils recherchent avant tout une satisfaction relative à la situation et au contexte de leur relation avec la partie adverse et mettent ainsi en oeuvre une "rationalité limitée".

Enfin, le troisième principe repose sur l'unicité de l'acteur, ce qui est certainement vrai lorsqu'il s'agit du jeu d'échec, puisque les joueurs se retrouvent dans une relation directe de face à face mais qui n'apparaît pas comme tel dans les négociations sociales. Les acteurs y sont complexes et pluriels ; ils interagissent autant directement qu'indirectement dans le déroulement des conflits et des négociations.

A l'instar de Guerrien ¹, on peut également et finalement douter de la capacité des modèles théoriques proposés par la théorie des jeux à rendre compte de la réalité

¹ "La théorie des jeux constitue-t-elle la voie d'avenir en sciences sociales, qui fournit de puissants outils pour résoudre les problèmes auxquels sont confrontés les chercheurs dans ces disciplines ? Sûrement pas. D'abord, parce qu'elle ne dit rien sur l'origine du cadre institutionnel dans lequel s'insèrent ses modèles, cadre qui peut prendre les formes les plus diverses. Ensuite, parce que dans la plupart des modèles on se heurte à des problèmes tels que la multiplicité ou la sous-optimalité des équilibres, sans qu'il y ait de solution qui s'impose de façon indiscutable. Enfin, parce que l'analyse de l'interaction des comportements rationnels individuels devient rapidement inextricable dès que l'on sort du cadre ultra-simplifié des présentations habituelles en théorie des jeux." (Guerrien, 1995, p90).

des mécanismes et des interactions sociales. Pourtant, si l'exercice théorique paraît détaché des réalités concrètes de l'action sociale, il n'empêche que la théorie des jeux conserve une fonction "essentiellement spéculative" et donc éminemment abstraite, au même titre que la philosophie (Guerrien, 1995, p91). En ce sens, elle peut conduire le chercheur à développer une réflexion autour des phénomènes sociaux observés, en termes de jeux (au sens de la théorie des jeux, supputant l'idée d'une rationalité "pure" des acteurs) pour analyser ensuite les écarts entre la réalité des interactions sociales et les modèles théoriques proposés.

C'est sur ce mode spéculatif qu'Adam et Reynaud (1978) emploient le cadre de la théorie des jeux pour mener une analyse des conflits sociaux et des interactions entre partenaires sociaux dans l'entreprise. Pour les auteurs, et malgré les principales limites de la théorie, nous restons dans le même paradigme : "*Il s'agit toujours des décisions dans une situation où l'issue dépend également des décisions d'une autre partie et où donc chacun suppose ce que fera l'autre et décide en conséquence*" (p124). Au delà des limites classiques opposées à la théorie des jeux, Adam et Reynaud formulent trois remarques supplémentaires sur la différence entre les jeux et les interactions sociales dans l'entreprise.

Le premier point est celui de la stabilité des enjeux, des acteurs et des règles. Si dans un jeu, les acteurs clairement identifiés s'opposent au travers de règles du jeu précisément définies et que leurs enjeux sont de gagner la partie, dans un conflit social, "les acteurs changent, les enjeux se transforment, des alliances différentes se nouent, les règles du jeu changent aussi" (op.cit., p125). Le déroulement du conflit et de la négociation se poursuit au travers d'un processus social extrêmement dynamique et il est alors difficile d'appliquer un schéma statique d'analyse comme le propose la théorie des jeux. Il convient d'observer les mouvements et les contre-mouvements des acteurs mais également l'évolution de leurs enjeux, leur pluralité et le déplacement de leurs coalitions, au travers de ce processus.

Le second point est celui de la pluralité des rationalités mises en oeuvre tout au long du processus et qui influent sur les interactions des partenaires. La négociation ne conduit pas seulement à la transaction ou l'échange, c'est-à-dire au marchandage. On ne peut limiter la négociation à son objet ou à la structure des échanges à l'issue de la négociation, son résultat. De multiples finalités interviennent dans l'émergence et le déroulement du processus : on peut les résumer au travers des enjeux implicites et les observer notamment dans les efforts des partenaires pour modifier les règles du jeu.

En fait, et c'est là le troisième point, la remise en cause des règles acquises et

préalablement déterminées est un enjeu fondamental de la négociation. Les acteurs visent, au delà des échanges concrets définis par la négociation, à modifier le système de règles pour y développer leurs propres ressources et fixer les futures positions de pouvoir de chacun. Le pouvoir est alors un enjeu indéterminé mais universel de toutes les négociations sociales.

Compte tenu de ces remarques, il convient de distinguer deux niveaux d'analyse des situations de négociation : les jeux fixes où l'on observe une certaine stabilité dans l'identité des acteurs, dans les enjeux en présence et dans règles ; les jeux glissants où les enjeux changent en cours de partie, les acteurs s'efforcent de modifier les règles du jeu. Ces deux types de jeu se retrouvent dans la réalité des conflits sociaux. Pour être analysée, la plupart des négociations doit être observée sous couvert des deux types de jeux puisque dans le déroulement des processus, certaines phases peuvent s'apparenter à des jeux fixes et d'autres à des jeux glissants. Nous proposons de les présenter successivement.

§4. Les jeux fixes dans la négociation sociale.

Au regard des principales caractéristiques de la relation, la structure des jeux entre acteurs est en grande partie "fixe", ce qui confère à la négociation une certaine stabilité ou invariabilité dans la structuration des processus d'échanges et de transactions. Nous pouvons caractériser les jeux fixes par la nature des enjeux fondamentaux, les modalités de l'information autour de ces enjeux, les tactiques des acteurs, l'existence d'un point central, la mise en oeuvre de rationalités limitées, et la complexité des acteurs.

La nature des enjeux détermine le jeu qui va s'effectuer entre les acteurs. Entre l'opposition d'intérêts profondément antagonistes (le jeu à somme nulle) et la prédominance d'intérêts totalement communs (le jeu à somme croissante) se situent les jeux mixtes combinant à la fois des éléments d'antagonisme et de coopération (entre processus distributif et processus intégratif). En fait, la plupart des jeux sociaux sont mixte, même lorsque le conflit est ouvert et peut paraître "dur", c'est-à-dire lorsque les oppositions sont exacerbées.

D'abord, l'apparition du conflit ou de la grève suscite au moins un intérêt commun : y mettre fin et trouver une solution commune. L'enjeu dominant commun est de réduire le conflit ouvert et de proposer des espaces possibles d'échange. Ensuite, les négociations sociales s'inscrivent toujours dans les rapports de travail existant dans l'entreprise. Or, ceux-ci et leur subsistance sont au coeur des échanges

et constituent un intérêt commun majeur : il ne s'agit jamais d'un jeu à somme nulle. C'est d'autant plus vrai quand la négociation porte sur plusieurs points (et c'est le plus souvent le cas), les acteurs peuvent en ce cas créer des systèmes de compensation entre les jeux à somme nulle et jeux à somme variable. Enfin, au coeur de toute négociation, nous pouvons distinguer les enjeux déterminés qui font l'objet de la négociation et les enjeux de pouvoir. Il est important de noter que ces derniers renforcent le caractère mixte des jeux entre acteurs. En effet, le processus de négociation peut conduire à une transformation des rapports de pouvoir entre les acteurs mais jamais à l'annihilation de la capacité d'agir de l'une des parties¹. Cela constitue en soi un intérêt commun permanent. Au final, les jeux d'acteurs au cours des processus de négociation sociale sont toujours des jeux mixtes combinant des aspects purement antagonistes et des intérêts communs.

En conséquence, et malgré l'existence d'oppositions profondes entre les parties, il est impératif que puisse se développer une communication mutuelle d'un minimum d'informations sur les intérêts et utilités respectives autour de l'objet négocié. Selon Adam et Reynaud (1978, p140), "*mieux les partenaires connaîtront leurs exigences, leurs systèmes de valeurs, leurs utilités, et meilleur sera le compromis final*". Il s'agit, en l'occurrence, d'un jeu de pure collaboration ou de processus intégratif de négociation. En fait, dans un jeu mixte tel que la négociation sociale, il y a autant de tactiques de dissimulation ou de manipulation de l'information que de démarches d'information réelle sur les enjeux respectifs des parties. Chaque partie a intérêt à une communication aussi complète et honnête que possible mais ne peut s'inscrire dans cette démarche d'information et de vérité que si elle perçoit des éléments probants d'information de l'autre partie. Dans un jeu mixte, les modalités de l'information se situent entre désinformation et information véritable, pour tendre vers la recherche d'une solution mutuellement acceptable à partir d'une information progressivement plus "honnête" sur les utilités respectives.

Pour confirmer ou attester de leurs intérêts respectifs, les partenaires de la négociation fournissent également des informations sur leurs intentions. Il s'agit des coups tactiques suivants : l'engagement, la promesse et la menace. Il importe, dans

¹ L'employeur n'a jamais totalement intérêt à voir disparaître, ou réduit au minimum, le pouvoir d'une organisation syndicale ; il serait, dans ce cas, démuné pour de futures négociations. Dans le même sens, un syndicat ne peut souhaiter réduire considérablement le pouvoir d'un employeur. Tous deux ont intérêt à développer leurs possibilités d'action dans leur relation de pouvoir.

les jeux mixtes, de convaincre la partie adverse d'une stratégie déterminée en prenant un ou plusieurs engagements. Toutefois, deux difficultés paraissent majeures dans l'engagement.

La première est de prendre des engagements non conciliables ou incompatibles : d'où l'importance d'obtenir un minimum d'information sur les engagements de l'autre partie de manière à pouvoir s'engager avec mesure et cohérence. La seconde difficulté est celle de la crédibilité, et il convient alors de se montrer déterminé ou de se mettre dans une situation où l'on est contraint¹. C'est pourquoi l'engagement est progressif et conditionnel tout au long du processus de négociation. Pour appuyer leurs engagements, les partenaires de la négociation utilisent la promesse et la menace qui n'ont pas le même sens. Si la première encourage l'adversaire à opérer des ajustements et rapproche les partenaires, la seconde sanctionne l'adversaire et tend à distancier les partenaires de la négociation. En ce sens, la menace semble plus coûteuse car non seulement lorsqu'elle échoue, elle ne permet pas d'obtenir la concession voulue de la partie adverse ; par ailleurs, il convient de l'exécuter et de mettre en oeuvre la sanction. L'idéal est alors de conférer l'exécution de la menace par l'adversaire qui en assume alors la responsabilité et le coût. La promesse et la menace permettent de mettre en oeuvre des mécanismes de dissuasion entre les partenaires de la négociation².

Si l'information se fait autour des intérêts respectifs et sur les intentions des acteurs, c'est-à-dire sur ce qui tend à séparer les négociateurs, elle se construit également autour des attentes partagées, donc sur ce qui les rapproche. Dans toute négociation, il existe des attentes mutuelles communes, ce qui confère parfois un caractère inévitable à une solution particulière indépendamment des échanges de propos et de tactiques. En fait, l'existence de référentiels communs, comme de réactions habituelles, permet de déterminer un "point central" dans les échanges avant même que se produisent précisément les échanges. L'exemple, la tradition, les

¹ "Le général qui fait sauter les ponts derrière lui montre effectivement qu'il ne peut plus reculer ; l'automobiliste qui accélère assez pour ne plus pouvoir s'arrêter convainc aisément l'autre qu'il est décidé à ne pas céder la priorité. L'acheteur qui paie une très grosse somme qu'il ne dépassera pas un prix donné pour la maison convainc le vendeur" (Adam et Reynaud, 1978, p143)

² "Un coup stratégique est un coup qui influence le choix de l'adversaire, d'une manière qui m'est favorable, en affectant ce que l'autre s'attend que je vais faire. Je contraains le choix de l'adversaire en contraignant ma propre conduite". (Schelling, 1960, p115, cité par Adam et Reynaud, 1978, p156)

précédents, sont autant de repères pour les négociateurs qui présupposent ainsi des points de convergence possible entre eux. Mais le "point central", reflétant les éléments d'une culture commune, n'apparaît pas toujours d'emblée. C'est à ce titre qu'intervient le médiateur. Jouant son rôle d'arbitre, il permet par son intervention de fixer les points de convergence. Placé au coeur de la communication, il dispose d'une extériorité relative permettant de connaître plus aisément les utilités et les points de résistance des partenaires de la négociation. Le choix du contexte¹ est également d'autant plus important qu'il permet de structurer le cadre de la négociation et d'orienter les débats sur des possibilités de solutions pré-déterminées. Ce qui suscite, par ailleurs, une négociation préalable sur les procédures de négociation (date, ordre du jour, délai, ouverture des débats, publicité,...).

Dans la détermination de la solution et des points de convergence, les acteurs mettent en oeuvre des processus de choix et de décision que l'on peut qualifier de rationnels car ils sont fonction des objectifs qu'ils se sont assignés. Toutefois, il ne s'agit pas seulement d'une rationalité "économique". Les utilités des termes de l'échange sont évaluées et définies par les préférences des acteurs, c'est-à-dire selon leurs propres ordonnancements des valeurs échangées. De plus, les objectifs des acteurs ne sont pas de maximiser un profit sur un objet particulier, mais plutôt de maximiser plusieurs types d'intérêts de manière concomitante. Leur rationalité consiste en un calcul complexe suivant un système de préférence entre plusieurs possibilités d'échange. Ainsi, ne recherchent-ils pas la meilleure solution mais la solution la plus satisfaisante². Pour ce faire, les partenaires de la négociation sociale se réfèrent à la coutume et à la pratique concernant l'objet négocié. Par prudence, les acteurs recherchent le précédent pour tenter de coordonner leurs actions et leurs décisions par analogie sur ce qui s'est déjà fait (à l'intérieur de l'entreprise mais également à l'extérieur).

Les acteurs agissent ainsi également en considération de négociations ultérieures car ce qu'ils construisent dans le processus de négociation va structurer leurs futurs rapports de pouvoir. Enfin, la coutume et la pratique permettent de stabiliser le jeu et d'éviter des changements d'enjeux ou des modifications des règles ;

¹ Et par exemple, le choix du niveau de négociation.

² Nous avons déjà largement abordé la question de la rationalité à la fois dans le conflit et dans la négociation, dans les parties précédentes. Nous proposons donc ici de traiter la question par rapport au problème du "point central".

cela consiste à renforcer l'existant et éviter les jeux glissants. La coutume et la pratique sont partie intégrante des "attentes partagées" des acteurs, c'est-à-dire de leurs référentiels communs¹.

Les caractéristiques des partenaires de la négociation sociale renforcent le caractère complexe des acteurs.

En premier lieu, les partenaires ne sont pas des entités homogènes mais le plus souvent des coalitions d'acteurs hétérogènes : d'un côté, le groupe des salariés est composé de diverses catégories sociales et professionnelles (ouvriers, employés, cadres, jeunes, vieux, hommes et femmes,...), de l'autre, la notion d'employeur (ou de direction) recouvre autant les dirigeants, les cadres supérieurs, les actionnaires, que les contremaîtres ou encore une partie des salariés (les employés de bureau). Par ailleurs, ces coalitions d'acteurs hétérogènes s'inscrivent dans plusieurs organisations au delà de l'entreprise : les organisations syndicales ou les associations d'employeurs (ou groupes d'entreprise) dont les programmes et les objectifs représentent des systèmes de contraintes et de ressources pour les acteurs de la négociation. Enfin, les acteurs s'expriment rarement directement dans des relations de face à face ; ils recourent à des systèmes de représentation de leurs intérêts et font appel à des mandataires dont on peut supposer qu'ils agissent également en fonction de leurs propres intérêts.

En second lieu, les "acteurs" sont marqués par une certaine inertie relative à la masse d'individus qui les composent. D'où l'importance de mener une mobilisation intense des différents groupes de salariés de l'entreprise. Il s'agit là d'étendre un mouvement de contestation en l'orientant vers des objectifs déterminés sous forme de revendications pour les salariés, de priorités pour les directions. L'inertie et la mobilisation représentent une ressource ou une contrainte stratégique pour les acteurs du conflit et de la négociation. C'est la capacité à étendre le mouvement de contestation ou à mobiliser les salariés sur des projets d'entreprise, c'est-à-dire à dépasser l'inertie de la masse, qui cautionne l'action et l'engagement des parties. En troisième lieu, les acteurs sont partagés entre la diversité des stratégies émergent

¹ D'où l'importance notamment d'observer les négociations d'entreprise dans ce qu'elles répètent ou reproduisent ; il s'agit là de la constitution d'une culture commune de communication et de négociation qui contingente ensuite les négociations futures.

des groupes des salariés de manière autonome¹ et la nécessité de mener une action concertée ou coordonnée.

S'il est sûr que la concertation peut conduire à unir et étendre un mouvement de contestation, et finalement, à renforcer le poids des décisions, l'action dispersée permet davantage de souplesse dans la construction de l'action collective, notamment en agissant plus rapidement et de manière plus opportuniste. Enfin, si les acteurs ont besoin d'élaborer un ordonnancement des objectifs suivant leurs propres priorités, afin d'obtenir un ensemble cohérent, il leur est néanmoins nécessaire de conserver une certaine marge de manoeuvre sur la hiérarchisation des priorités. En conséquence, il est important de créer une communication mutuelle d'un minimum d'informations sur les intérêts et les utilités respectives autour de l'objet négocié mais il importe également de ne pas donner d'emblée ses priorités. En fait, présenter ses objectifs de manière désordonnée permet de conserver une marge de choix et de préserver son libre arbitre tout en permettant aussi d'obtenir des informations sur les intérêts adverses. Au final, si les acteurs ont le souci de cohérence et d'arbitrage entre leurs différents objectifs, cela n'est pas donné d'emblée (les objectifs ne sont pas entièrement prédéterminés) mais il s'agit bien du résultat des interactions entre les acteurs du conflit et de la négociation.

Nous venons de caractériser les jeux des acteurs de la négociation selon des jeux fixes, appréhendés comme des jeux "mixtes" (entre conflit et coopération). Au cours ce jeux, les acteurs exercent leurs interactions suivant des enjeux et des règles relativement stables. Toutefois, si une grande partie des négociations peut s'apparenter à des jeux fixes, on ne peut exclure les tentatives des partenaires de la négociation pour transformer le cadre du jeu pré-établi. Il convient en l'occurrence d'observer les jeux glissants dans la négociation sociale.

§5. Les jeux glissants dans la négociation sociale.

Les transformations des enjeux ou des règles au cours du conflit ou de la négociation sont liées à deux caractéristiques principales des conflits sociaux.

En premier lieu, les acteurs ne sont jamais figés dans leurs positions et dans

¹ A ce titre, nous pouvons rappeler la variété des catégories composant les acteurs et leurs identités, et les formes de coalition ou de renforcement des groupes d'acteurs dans l'entreprise : par solidarité, par unanimité, par affinités sélectives,... (Sainsaulieu, 1987).

leurs coalitions, pas plus qu'ils ne sont complètement enfermés dans un rôle particulier. Les groupes en conflit sont des entités mouvantes dont les limites sont floues. Les alliances successives conduisent les acteurs à revêtir des fonctions et des rôles variables : autrement dit, leurs enjeux évoluent.

En second lieu, le jeu sur les règles apparaît finalement comme une caractéristique intrinsèque des conflits sociaux en général, et des conflits du travail en particulier. En effet, l'existence d'antagonismes ou de divergences profondes entre les groupes sociaux conduit non seulement à la construction de règles de vie commune relativement stables mais aussi à des réajustements de ces règles dès que les contextes et les situations changent ou le permettent. Si le jeu sur les règles n'apparaît pas dans tout type de conflit, il n'en est pas pour autant exclu. C'est pourquoi il convient de développer une analyse des conflits du travail et de la négociation en termes de jeux glissants¹, c'est-à-dire en observant l'affrontement des rationalités, la transformation des enjeux et le jeu sur les règles.

Dans le processus de négociation, les partenaires ne s'affrontent pas seulement autour des oppositions d'intérêts, c'est-à-dire d'une confrontation d'ordre "économique" entre les utilités ou les systèmes d'utilités liés à l'objet négocié. Le conflit et la négociation sont également des espaces d'opposition entre des rationalités et des systèmes de valeurs différents, ce qui explique pourquoi la construction d'un compromis final est particulièrement complexe. Les employeurs et les syndicats sont fondamentalement en opposition sur de nombreux sujets. A ce titre, la question de la préservation de l'emploi et surtout le recours au plan social ne sont pas abordés de la même manière par les partenaires de la négociation. Pour les organisations représentatives des salariés, les employeurs se doivent de respecter leurs engagements et les efforts des salariés qui ont permis et permettent le développement de l'entreprise. Ce qui doit les conduire à pérenniser l'emploi au sein de leurs organisations. Toutefois, pour les employeurs, les ressources humaines constituent un facteur de production et représentent, en ce sens, une variable d'ajustement aux fluctuations du marché². Les oppositions sont toujours plus ou

¹ "En un mot, en passant des jeux fixes aux jeux glissants, on passe de l'univers bien découpé de la théorie des jeux à l'univers amorphe et indéfini des processus sociaux. Il est intéressant de transporter le maximum d'outils conceptuels du premier au second ; il est déraisonnable de vouloir , en le faisant, oublier ou nier les caractéristiques principales de ce nouvel univers" (Adam et Reynaud, 1978, p181).

² Cette opposition n'est pas aussi caricaturale qu'elle puisse paraître (nous le voyons notamment au

moins inscrites dans la confrontation de systèmes de valeurs, et donc, plus ou moins marquées par leurs ancrages idéologiques.

L'existence de ces oppositions profondes suscite un climat de méfiance réciproque et marque le contexte préliminaire de toute négociation bien qu'elle n'en empêche pas l'exercice. En conséquence, la négociation ne peut s'orienter sur un partage de valeurs autour d'un objet négocié ; elle vise alors la coexistence de rationalités profondément divergentes en produisant les règles de cette coexistence. Du fait de l'opposition ou affrontement des rationalités, on peut supposer que la négociation est un exercice des plus difficiles ou du moins que le domaine du négociable est particulièrement restreint ou difficile à cerner. Pourtant, la négociation reste toujours une voie ouverte et possible. En fait, les acteurs engagent rarement la discussion sur les zones d'affrontement les plus fortes (les plus vives) mais sur ce qui paraît le plus avantageux d'explicitier dans ce qui les oppose. En l'occurrence, les débats sur les salaires porteront davantage sur les modes de rétribution des contributions des salariés que sur les principes de répartition des richesses produites, et notamment sur la partie réservée à l'actionnariat. Au final, l'affrontement des rationalités conduit à la transformation des enjeux au cours du jeu et à son déplacement vers des jeux glissants.

La plupart des conflits s'ouvre sans enjeux prédéterminés mais à partir d'oppositions ou de divergences d'intérêts sur un fait ou un objet ainsi que sur la base de l'affrontement des rationalités des acteurs. En conséquence, la première décision stratégique des acteurs est de déterminer l'enjeu principal du conflit et de la négociation, notamment sous forme de revendications. Cette première décision est

travers des études de cas exposées dans cette recherche, et des discours des représentants des salariés et des employeurs). C'est fondamentalement la question de "l'emploi à vie" qui est sous-tendue au travers des débats. Même si, d'une part, les représentants des salariés sont conscients du caractère "moraliste" ou illusoire de ce type de revendication, ou si d'autre part, les employeurs peuvent présenter une réelle volonté de préserver la pérennité de l'emploi dans leur entreprise, ce qui sépare les partenaires de la négociation sur la question, c'est la valeur rattachée à la variable "ressources humaines" par les acteurs. D'un côté, un ancrage dans une idéologie économique de type libéral justifie l'idée d'ajuster cette variable de production au gré des fluctuations du marché et des besoins de l'entreprise ; de l'autre, un positionnement moral des représentants des salariés souligne les engagements et investissements réciproques entre les salariés et les employeurs.

d'autant plus importante qu'elle va structurer le jeu des acteurs vers un processus distributif ou intégratif.

A partir de là, les acteurs ont la possibilité d'enchaîner les enjeux au cours du processus de négociation : d'une part, pour permettre l'extension et l'apprentissage de l'action revendicative à l'intérieur de l'entreprise (permettre ainsi les regroupements, les alliances et les coalitions) ; d'autre part, pour modifier la structure du conflit en le généralisant (en passant notamment d'un enjeu très localisé à un enjeu qui concerne toute l'entreprise ou la branche d'activité). Le risque est de voir "s'échapper" le conflit en dehors du contexte et des contingences de l'entreprise ; il est aussi de passer de revendications qualitatives à des revendications purement quantitatives plus facilement généralisables (telles que les salaires, par exemple).

Si la généralisation peut conduire à un changement de registre et à une désappropriation des ressorts de l'action par les acteurs du conflit, elle permet néanmoins d'ouvrir le cadre d'action et de négociation à des acteurs pouvant potentiellement jouer un rôle de médiateur : l'opinion publique, les hommes politiques, les pouvoirs publics. Dans tous les cas, la généralisation du conflit constitue une tentative de transformation des enjeux par les acteurs¹. Elle est d'autant plus importante qu'elle reflète plus fondamentalement un enjeu généralisé des conflits sociaux à l'intérieur de l'entreprise : le pouvoir. Il s'agit effectivement d'un enjeu commun et continu, qui se perpétue et caractérise toutes les négociations entre les partenaires. Les compromis atteints et les solutions élaborées au travers des processus de négociation sont toujours le résultat du rapport de force entre les acteurs. En quelque sorte, l'accord final doit permettre d'appréhender le pouvoir de chacune des parties ou du moins les équilibres de leurs rapports de pouvoir, tant la mesure ou l'estimation du pouvoir des parties reste un exercice difficile, voire impossible².

¹ Dans le cadre des services publics, c'est notamment ce qui est critiqué par l'opinion publique lorsque les usagers ont le sentiment d'être "pris en otage" par les grévistes, refusant d'assurer le service, ou par les directions, refusant d'accorder les concessions souhaitées par les organisations représentatives des salariés. La stratégie des acteurs vise alors à s'octroyer les faveurs de l'opinion publique pour infléchir l'action de la partie adverse. Notons toutefois, que le recours à ce type de stratégie s'effectue le plus généralement dans des situations de négociation où les acteurs sont fortement en opposition, c'est-à-dire inscrits dans des processus distributifs.

² Il suffit de revenir à la définition du pouvoir donnée par Crozier et Friedberg (1977) pour

L'analyse du pouvoir est nécessaire pour comprendre les résultats de la négociation ainsi que les processus sociaux et les interactions entre acteurs. En effet, si le pouvoir procure des avantages concrets dans le jeu des transactions entre les partenaires de la négociation, on ne peut nier le fait qu'il est également recherché pour lui-même et qu'il est un enjeu fondamental du conflit et de sa résolution. Le pouvoir contribue à la transformation des enjeux au cours du processus de négociation et au déplacement des jeux fixes d'acteurs vers des jeux glissants. L'action des acteurs ne se limite pas seulement à la modification de leurs enjeux ; elle consiste également à un jeu sur les règles.

Dans le conflit social, les acteurs peuvent effectuer des infractions aux règles (licenciement d'un gréviste, grèves illicites, occupation de locaux,...). Les règles constituent à la fois un système de contraintes et un ensemble d'enjeux stratégiques. En ce sens, l'infraction représente un coup ou une stratégie particulière : c'est une action rationnelle en vue d'obtenir une réaction de la part de l'adversaire. Le changement ou l'attaque de la règle représente la volonté de modifier le rapport de pouvoir, et notamment le système de règles pour les parties à venir (les prochains conflits et les futures négociations). En fait, le meilleur moyen de remettre en cause les règles semble être de les enfreindre, c'est-à-dire de les attaquer directement. En principe, l'infraction aux règles appelle la sanction ou la pénalité. Toutefois, il convient de catégoriser ou classer les règles suivant leur "degré de solidité" (Adam, Reynaud, 1978, p220).

Une partie des règles s'impose d'emblée et sont forcément acceptées par les parties. C'est le cas, par exemple, des règles de sécurité des personnes ou de protection de l'outil de travail. Leur infraction appelle nécessairement la sanction ; ce peut être la rupture des négociations ou la mise en cause de la responsabilités des acteurs. Par contre, une autre partie des règles est fortement affaiblie par les acteurs qui opèrent un calcul de type économique entre les coûts de l'infraction et les avantages possibles que peut procurer cette infraction dans la modification des

comprendre que le pouvoir n'est pas un attribut des acteurs que l'on peut mesurer mais essentiellement une relation dans laquelle le rapport de force permet à l'un des acteurs d'emporter les faveurs de l'action. Le pouvoir est une relation instrumentale, non transitive, réciproque déséquilibrée ; ce qui s'échange entre acteurs, ce sont des possibilités d'action. Ce qui importe donc, c'est la structure du rapport de force à l'issue de l'action.

rapports de force. Il en est ainsi par exemple de l'occupation des locaux qui, par le fait qu'elle s'exerce alors qu'elle est interdite, permet de démontrer la résolution des salariés dans le processus conflictuel. Entre les deux catégories, une troisième partie des règles tend à s'imposer parce qu'elles sont fortement défendues par au moins l'un des acteurs du conflit. De fait, leur remise en cause suscite une pénalité de la part des acteurs qui les protègent.

Trois raisons expliquent le jeu sur les règles. En premier lieu, la notion d'usure du jeu peut intervenir dans le processus conflictuel. Lorsque les jeux d'acteurs deviennent trop prévisibles et lorsque la partie semble s'apparenter définitivement à un jeu fixe, les acteurs mènent des actions de type "surprise" en opérant des coups en dehors des règles fixées. C'est d'autant plus courant que le législateur, en réglementant la pratique du conflit social et sa négociation, a fortement réduit les incertitudes autour du comportement des parties lors du conflit¹. En second lieu, les règles sont remises en cause non seulement pour modifier le rapport de pouvoir mais également du fait du changement de ce rapport de pouvoir. Ainsi en est-t-il par exemple de la présence des salariés de l'usine à l'intérieur de l'enceinte de l'entreprise (ou encore des grèves tournantes et des débrayages successifs). Longtemps confinés aux abords de l'entreprise, les salariés en grève tendent maintenant à occuper les locaux pour éviter les effets de dispersion du mouvement de contestation². C'est le changement du rapport de pouvoir qui suscite et permet les comportements hors règles. En dernier lieu, le changement des exigences peut conduire à un jeu sur les règles. A ce titre, les évolutions sociales dans un contexte de crise de l'emploi, ont conduit les acteurs à de nouvelles exigences dans le domaine des rapports au travail. Alors que les employeurs souhaitent introduire plus de flexibilité dans la gestion des ressources humaines pour pallier les baisses tendancielle de l'activité et les variations de celle-ci, les organisations syndicales s'inscrivent de plus en plus dans

¹ "Au fur et à mesure que le droit étatique réglemente certains procédés de lutte (les légalisant, mais aussi les contrôlant), la nécessité de nouveaux procédés de lutte se fait sentir... La consécration juridique des procédés de lutte du travail en réduit quelque peu la nocivité, les effets... A trop vouloir réglementer les procédés de lutte du travail, on en suscite de nouveaux : ceux-ci tentant d'atténuer la relative neutralisation de ceux-là". (Javillier, 1976, p12, cité par Adam et Reynaud, 1978, p222)

² Les tribunaux ne sanctionnent plus l'occupation des locaux mais davantage le fait d'empêcher les salariés non-grévistes de continuer le travail.

une logique de préservation de l'emploi¹. En conséquence, les négociations tendent à porter autant sur des problèmes de gestion de l'entreprise et ses grandes orientations (jusqu'alors domaine réservé des directions d'entreprise) que sur les conditions de travail ou salariales.

Pour conclure sur le jeu sur les règles, nous pouvons rappeler un ensemble de "coups" possibles. L'infraction exemplaire, dont la plus grande difficulté est d'en assurer la promotion, consiste le plus simplement possible à refuser l'application de la règle. Il s'agit de s'octroyer de fait l'avantage désiré avec le risque, en riposte, que la partie adverse ne procède de la même manière. La grève du zèle, davantage répandue dans la fonction publique du fait de la multiplication des règlements, s'appuie sur la complication ou l'inadéquation des règles, démontrées dans leur complète application, pour étayer les revendications des salariés. La multiplication de l'infraction, répétée successivement par les salariés grévistes, rend impossible la sanction ou l'application de la pénalité. Enfin, la provocation, proche de l'infraction exemplaire mais sans aucun doute plus polémique, dont l'objectif est d'impliquer une répression de la part de la partie adverse, notamment pour marquer l'opinion publique.

¹ C'est en ce sens que la CFDT a organisé la plus grande campagne d'affichage en France sur le thème de la réduction du temps de travail en 1997.

Conclusion : de l'application du modèle d'analyse stratégique des conflits.

Comme nous venons de le voir, les conflits sociaux à l'intérieur de l'entreprise peuvent se dérouler suivant des jeux fixes (c'est-à-dire entre acteurs réguliers soumis à l'existence d'enjeux et de règles relativement stables) ou suivant des jeux glissants lorsque les acteurs prennent des initiatives dans le but de faire varier les enjeux et modifier les règles. En fait, si l'on appréhende le conflit et la négociation comme des processus découpés en phases, nous pouvons observer les deux types de jeux à l'intérieur d'un même processus. Les parties adverses interagissent selon des règles préalablement admises et des enjeux relativement précis ; dans le même temps, il leur est possible d'agir en dehors de ces règles et de transformer leurs enjeux au cours de la partie, bien que cela ne soit ni forcément nécessaire, ni automatique. Toutes les formes de négociation pourraient donc être analysées selon le modèle d'analyse stratégique des conflits.

Le modèle développé par Adam et Reynaud est-il directement applicable dans l'analyse des modes de négociation, et notamment de la négociation du temps de travail dans l'entreprise ? Il s'agit là d'une des questions fondamentales pour définir notre approche du problème de recherche. Pour notre part, nous aurions tendance à poser la question de manière beaucoup plus restrictive en nous demandant comment nous pourrions ne pas employer ce cadre théorique tant il permet de développer une compréhension judicieuse à la fois des conflits et des négociations. Au moins trois raisons peuvent être avancées :

La première, sans aucun doute la plus importante, est que l'approche en termes de jeux fixes et de jeux glissants permet de rendre compte d'une majeure partie du phénomène de la négociation. Pour les observateurs du conflit et de la négociation, ce n'est pas la description ou l'analyse des résultats de la négociation qui pose problème (bien qu'elle puisse encore susciter de nombreuses difficultés d'interprétation¹). C'est

¹ Qu'est-ce qui permet finalement de définir les qualités d'un "bon accord"? C'est une question récurrente, indispensable pour la recherche, mais à laquelle il est particulièrement difficile de répondre. Pour notre part, et dans une perspective essentiellement subjectiviste, nous prenons le parti

davantage la manière dont les résultats sont élaborés au travers des processus sociaux et des interactions des parties adverses. Or, c'est bien sur ce point que l'analyse stratégique est éclairante. Elle permet l'observation et la compréhension autant des négociations "routinières" ou "habituelles" qui se déroulent dans le cadre de jeux fixes, où les enjeux sont récurrents et les règles de procédure stabilisées, que l'analyse des négociations "inhabituelles"¹, c'est-à-dire les jeux glissants, où les acteurs prennent des initiatives pour transformer les enjeux et pour changer les règles. Elle permet de développer une approche globale des phénomènes de négociation les plus divers, certains empruntant la voie de la régularité (on joue dans les règles...), d'autres étant soumis aux "coups" irréguliers des acteurs (...mais on peut jouer aussi avec ou en dehors des règles).

La seconde raison qui motive notre intérêt pour l'analyse stratégique des conflits réside dans la possibilité offerte de dépasser le problème des limites entre négociation et conflit². Les deux sont effectivement étroitement liés au point d'être entièrement confondus avec la difficulté pour le chercheur de distinguer la situation dans laquelle se déroule la dynamique de l'action. En fait, peut-être est-il temps d'abandonner l'idée d'opérer une distinction fondamentale entre les champs du conflit et de la négociation. Il s'agit bel et bien de la même situation d'action où les acteurs s'opposent certes, mais oeuvrent communément pour réduire cette opposition et définir un cadre commun d'action, c'est la recherche d'une solution commune acceptable. La négociation sociale, formalisée au travers des procédures, constitue un des liens possibles entre les conflits des acteurs et leur coopération au sein de l'entreprise. Elle est une phase du déroulement du conflit, une manière

des acteurs, et tentons d'y répondre en termes de satisfaction. Toutefois, ce n'est pas sans poser d'importants problèmes de définition, que nous développons dans la partie méthodologique.

¹ C'est-à-dire en dehors des normes habituelles du conflit ou de la négociation. En fait, ce type de négociation n'en est pas moins aussi courante que les négociations "habituelles". On aurait pu également utiliser la distinction entre des processus normés ou hors-normes.

² Nous avons vu, dans les parties précédentes, les difficultés de définir les limites du conflit et les limites de la négociation. Les deux phénomènes sont étroitement imbriqués. Si la négociation s'inscrit dans la suite logique du conflit, elle n'en signifie pas pour autant la fin ou l'abandon des hostilités. De la même manière, dans la genèse et le développement du conflit, les parties adverses prennent toujours le soin de laisser ouverte la voie de la négociation ; dans tout conflit, on retrouve les prémisses de la négociation.

d'organiser la coopération. C'est à ce titre que l'analyse stratégique des conflits peut s'appliquer dans l'approche du phénomène de la négociation : elle permet d'observer et de comprendre la continuité et l'ambiguïté des comportements et des stratégies dans le déroulement des processus de négociation (notamment l'attaque des règles) où les acteurs sont à la fois animés par les divergences de leurs intérêts et par la nécessité de préserver et réguler le champ de leurs interactions.

Une troisième raison est à rechercher dans les fondements mêmes de l'analyse stratégique qui situe la rationalité des acteurs et les jeux de pouvoir comme enjeu généralisé du conflit. Les acteurs agissent toujours de manière rationnelle suivant des systèmes de valeurs et de préférences qui leur sont propres (ils ont une rationalité limitée). Il n'y a donc pas de processus de conflit ou de négociation qui ne se déroule suivant une certaine "logique" d'action, en l'occurrence, celle de l'affrontement de leurs rationalités.

Le cadre théorique proposé par Adam et Reynaud permet de comprendre l'enchaînement des enjeux tout en dépassant leur apparente incohérence par la mise en perspective du sens coups stratégiques des acteurs. Ainsi, en replaçant au centre de l'analyse le pouvoir comme enjeu généralisé, les auteurs soulignent la caractéristique principale de la dynamique des relations industrielles, c'est-à-dire les rapports de force entre les employeurs et les salariés, entre les directions d'entreprise et les représentants des salariés. Il ne s'agit pas là, bien évidemment, de développer une analyse marxiste des rapports de production en terme de lutte des classes mais d'appréhender ce qui fonde le jeu des parties dans le conflit et la négociation : la transformation du rapport de force au profit de l'un des acteurs. Les relations professionnelles ne peuvent se résumer à un simple jeu de marchandage ; elles sont teintées des valeurs et des idéologies qui animent les groupes sociaux au sein des entreprises. Etudier les relations professionnelles, c'est rendre compte des modes de médiation, des formes de compromis et de structuration des rapports de force au travers de l'analyse des conflits et de leur négociation. Enfin, l'analyse en termes de rapports de pouvoir entre les parties de la négociation permet en grande partie de comprendre et d'expliquer le jeu sur les règles.

Inspirés de la théorie des jeux, mais profondément adaptés à l'analyse des conflits et des jeux sociaux dans le cadre de l'entreprise, nous proposons donc d'utiliser les principes théoriques de l'analyse stratégique des conflits développée par

Adam et Reynaud¹. Ce rapprochement peut, en dernier ressort, se justifier par le fait que nous nous positionnons sur le même postulat de base². En effet, l'étude des rapports de travail et de leur négociation, nécessite de prendre en compte les dynamiques sociales internes ; elle ne saurait rester seulement centrée sur l'analyse des cadres institutionnels de l'action même si ceux-ci contingentent fortement les possibilités d'action. Notre projet de recherche s'inscrit fortement dans les perspectives de l'analyse stratégique des conflits compte tenu de la proximité entre le phénomène négociation et le phénomène conflictuel. Nous sommes ainsi sensibles à l'observation conjointe des interactions des acteurs de la négociation et des résultats qu'elles produisent (les accords d'entreprise)³.

A l'issue de cette partie sur la négociation sociale, nous proposons maintenant de développer notre protocole de recherche.

¹ Nous y ferons notamment référence dans l'analyse des études de cas de négociation d'entreprise (c'est-à-dire dans la partie recherche).

² "*L'analyse stratégique des conflits repose sur un postulat : l'existence d'un système de relations professionnelles autonomes, c'est-à-dire d'un ensemble dont les composantes et l'évolution ne s'expliqueraient pas entièrement de l'extérieur, à partir des caractéristiques globales de la société.*" (Adam & Reynaud, 1978, p237).

³ "C'est dire qu'il ne s'agit pas de récuser la théorie de l'analyse stratégique des conflits au nom du concret de chaque conflit mais de s'interroger sur une dynamique et les résultats qu'elle provoque. Comment se développe l'affrontement des rationalités entre les acteurs? Comment fonctionne ce processus décisionnel qu'est le conflit? (...) Notre objet n'est pas de rendre compte de tous les types de conflits existant à tous les niveaux, mais de montrer la logique de certains affrontements et combien le déroulement du conflit s'explique par la nature de son enjeu." (Adam & Reynaud, 1978, p239)

Chapitre 3. Problématique et protocole de la recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes d'abord intéressés aux différentes questions portant sur l'aménagement-réduction du temps de travail (chapitre 1). Nous nous sommes plus particulièrement attachés à mettre en perspective l'évolution des enjeux de l'organisation du temps de travail en France ainsi que les formes et caractéristiques de la négociation collective. Nous avons pu constater, à ce titre, la richesse et la multiplicité de ces enjeux à la fois d'ordre politique, social, économique, juridique et organisationnel.

Sur le plan purement organisationnel et stratégique, la mise en oeuvre de dispositifs concrets d'aménagement du temps de travail constitue un problème de gestion qui nécessite de recourir à la négociation d'entreprise, définie en tant que tentative de recherche de solution communément acceptable pour les partenaires sociaux. Dans une perspective théorique (chapitre 2), au travers de la notion de conflit, du concept de négociation et des approches théoriques de la négociation sociale, nous avons défini et délimité notre objet de recherche. Nous avons pu ainsi souligner la multiplicité des approches possibles du phénomène. Compte tenu des développements précédents, il convient d'explicitier notre manière d'aborder le phénomène en tant que *situation de gestion* (Girin, 1990) et objet de recherche et de rendre compte de notre démarche d'observation du phénomène.

Les enjeux de ce troisième chapitre, présentés sous le terme générique de protocole de recherche sont donc de définir notre problématique (section 1). Cela nous conduit (section 2) à préciser les pôles épistémologique et théorique de notre travail (Wacheux, 1996). Enfin (section 3), nous décrivons le pôle technique de la démarche de recherche, c'est-à-dire la manière d'investir le terrain et de construire un modèle de compréhension de la réalité.

Section 1. La problématique de la négociation du temps de travail.

Cette section est consacrée à la présentation de notre problématique de recherche. Est examiné, en premier lieu, notre projet de recherche, c'est-à-dire le questionnement initial, les enjeux théoriques et pratiques de notre travail (§1). Sont développés, en second lieu, le cadre initial de la problématique, les niveaux d'analyse et les variables en jeu dans notre approche du problème (§2). Est précisé, en dernier lieu, comment le cadre de la problématique a évolué au cours du déroulement de la recherche (§3).

§1. Le projet de recherche : questionnement et enjeux.

Dans le cadre de l'aménagement ou la réduction du temps de travail, les directions d'entreprises mettent en oeuvre des dispositifs plus ou moins complexes (combinant différentes mesures telles que la modulation, l'annualisation, le temps partiel, les préretraites progressives ou temporaires, la semaine de quatre jours, ...). La négociation sur le temps de travail peut s'avérer problématique dans la mesure où les acteurs semblent avoir des approches fondamentalement distantes : "l'approche économique" de la direction, et "l'approche sociale" des organisations représentatives¹. L'objectif principal de cette recherche est de comprendre la manière dont se construisent des accords viables d'aménagement et de réduction du temps de travail, en tant que réalisations de compromis entre objectifs économiques et sociaux, souvent présentés, ou appréhendés, comme contradictoires.

¹ Il s'agit en fait des enjeux les plus couramment explicités des partenaires de la négociation et que l'on retrouve notamment au niveau des confédérations patronales ou organisations syndicales. La logique économique des directions correspondrait aux objectifs suivants : réduire les coûts, flexibiliser la main-d'oeuvre, améliorer la productivité, et développer le profit ou renouer avec lui. Et la logique sociale des organisations représentatives consisterait à défendre l'emploi, les salaires et les conditions de travail des salariés. Bien évidemment, réduire les logiques des acteurs à cette dichotomie peut paraître abusif, mais c'est pourtant ce que l'on oppose en première instance comme difficulté à la négociation de l'aménagement-réduction du temps de travail. On ne peut en conséquence y échapper.

Notre question de départ (exploratoire) - "*Comment se déroulent les processus de négociation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail ?*" - a évolué vers la question de problématique suivante : "*En quoi le processus de négociation sur le temps de travail permet-il d'aboutir à la construction de compromis dans l'entreprise ?*". Il ne s'agit pas d'étudier l'élaboration d'un "consensus" autour des enjeux économiques et sociaux de l'aménagement et la réduction du temps de travail. Il s'agit bien plutôt de comprendre la manière dont se construisent, dans des procédures de négociation formalisées, des accords appréhendés comme l'expression d'un compromis entre des intérêts divergents, ancrés dans des représentations différentes. En ce sens, la négociation est considérée comme un espace de décloisonnement entre les acteurs, un espace où se confrontent, s'ajustent et s'accordent différentes logiques d'action.

Le travail de recherche est donc essentiellement centré sur les processus de négociation, et ce, au delà du thème de l'aménagement-réduction du temps de travail. En ce sens, les enjeux de la démarche se situent moins dans l'intérêt ou les limites d'un aménagement du temps de travail pour les entreprises (bien que ces aspects fassent l'objet d'une réflexion au sein de la thèse), mais davantage dans la manière dont sont élaborés les modes de négociation et la manière dont sont construits des accords viables au sein des entreprises. L'objet de la recherche est donc la négociation, l'aménagement du temps de travail représentant en quelque sorte une opportunité pour étudier les mécanismes des processus de négociation.

Sur un plan pratique, la recherche vise à produire une grille de lecture spécifique de la négociation sur le temps de travail, permettant d'apporter un ensemble d'éclairages aux acteurs de la négociation. Il ne s'agit pas en l'occurrence de construire un guide pratique de la négociation sur le temps de travail (quels dispositifs négocier et comment les négocier ?), mais de proposer une synthèse des différents niveaux de difficultés que les acteurs peuvent rencontrer ou ont rencontré au coeur de la négociation. A ce titre, au-delà de l'objectif de produire un modèle compréhensif du phénomène analysé, la recherche doit permettre d'élaborer une appréciation des différentes procédures opératoires de négociation à partir de cas réels d'entreprise pour mieux arbitrer ensuite parmi celles qui sont les plus efficaces. C'est cet objectif qui a notamment donné lieu à une convention de recherche avec les instances régionales¹.

¹ Dans le cadre des Assises Régionales pour l'Emploi, la Région Nord Pas-de-Calais a créé un pôle de recherche et d'action sur le thème de l'aménagement du temps de travail, pour répondre à des

§2. Cadre de la problématique de la négociation du temps de travail.

Une vision trop restrictive de la négociation nous conduirait à centrer la recherche sur les éléments essentiellement dynamiques (c'est-à-dire les jeux des acteurs dans les processus de négociation) et à ne pas prendre en compte les éléments du cadre de l'action (éléments statiques). Il convient donc de situer ces interactions dans ce qui les structure, à savoir le contexte et les problématiques des acteurs mais également de rattacher ces interactions à ce qu'elles produisent, c'est-à-dire l'accord, dans sa réalité objective (les dispositifs mis en place) et subjective (la nature du compromis).

Le système-négociation présenté par Dupont (1994, p 47), et auquel nous avons plusieurs fois fait référence, correspond à une vision élargie de la négociation qui rend compte à la fois des éléments structurants de la négociation (le contexte, l'objet de la négociation et les acteurs), des interactions (les stratégies et le processus) et de leurs implications (les résultats). Néanmoins, si ce modèle permet de préciser les composantes, il vise avant tout à définir et caractériser la négociation comme concept¹. Il ne correspond pas à une modélisation du processus de négociation. En ce sens, nous proposons donc de caractériser notre problématique de recherche suivant un schéma qui aborde le phénomène de la négociation suivant ses trois dimensions : la structure, le processus et les résultats. Nous expliciterons d'abord ces trois dimensions et présenterons ensuite le schéma.

En premier lieu, la négociation s'inscrit dans un contexte caractérisé par des variables organisationnelles (les caractéristiques de l'organisation), institutionnelles (le cadre légal des différentes mesures de réorganisation du temps de travail et des

problématiques régionales liées à l'emploi. Au niveau des actions entreprises, différents cabinets de conseil spécialisés dans le domaine de la gestion du temps de travail et des associations d'aide à la création et gestion de petites entreprises, ont impulsé et mené des expérimentations de réorganisation et de réduction du temps de travail. Au niveau de la recherche, cinq laboratoires se sont engagés sur des problématiques différentes liées au thème de l'aménagement et la réduction du temps de travail (juridique, économique, sociologique, et gestion). Notre recherche s'est inscrite dans le second volet de cette démarche.

¹ C'est pourquoi d'ailleurs, nous l'avons essentiellement utilisé pour la présentation des approches et du concept de négociation, (voir précédemment, la partie "Approches théoriques de la négociation").

dispositifs de négociation), et idéologiques (le débat politique sur l'aménagement et la réduction du temps de travail), en lien avec des problématiques d'acteurs¹, expression de leurs intérêts divergents et convergents. L'interaction entre le contexte et les problématiques d'acteurs conduit à la construction et la définition des enjeux instrumentaux et fondamentaux². Les premiers sont clairement explicités par les acteurs (ce qui est le plus souvent désigné sous couvert des termes de "logique économique" pour la direction et de "logique sociale" pour les organisations représentatives). Les seconds sont implicites et traduisent autant des intérêts stratégiques que des valeurs. L'existence d'enjeux instrumentaux et fondamentaux différents pour les parties, structure le cadre de la négociation. L'affrontement des acteurs autour de ces enjeux s'exerce dans le processus de négociation.

En second lieu, la négociation s'appuie sur des modes opératoires visant à orienter les conduites selon des logiques instrumentales. Les acteurs tentent alors de construire et de poursuivre un mode de négociation qui soit le plus efficace (compte tenu de la rationalité intégrée dans les procédures) pour aboutir aux solutions considérées comme étant les plus pertinentes. Cependant, la négociation s'effectue également au travers de jeux de pouvoir entre acteurs stratégiques. Ils visent à influencer les autres acteurs de la négociation afin de défendre des enjeux explicites ou plus fondamentaux. Les formes d'influence ne consistent pas seulement à agir sur les représentations de l'autre, mais davantage et surtout, à infléchir les choix et les décisions de la partie adverse en fonction de ses propres objectifs ou intérêts³. Finalement, l'interaction entre ces logiques instrumentales et ces logiques d'influence constituent les logiques des acteurs de la négociation. Les comportements, apparaissant parfois comme incohérents, retrouvent alors une cohérence globale.

Enfin, et en dernier lieu, il convient de distinguer les résultats du processus de

¹Définies comme des "représentations de la réalité en vue d'agir sur elle", in Pierre LOUART, *Succès de l'intervention en GRH*, Liaisons, 1995, p16.

²Jacques ROJOT, op.cit.

³ Nous avons pu voir (dans la partie précédente sur l'approche théorique de la négociation), que la fonction essentielle du débat n'était pas de convaincre, mais plutôt d'apprécier les enjeux et intérêts de la partie adverse, et permettre de définir l'ordre de ses priorités. La logique d'influence va notamment s'exercer dans le jeu des concessions au gré des tactiques des négociateurs, et notamment, pour ce qui est de la négociation sociale, avec les actes d'engagement, de menaces ou de promesse (Adam, Reynaud, 1978, pp. 141-147).

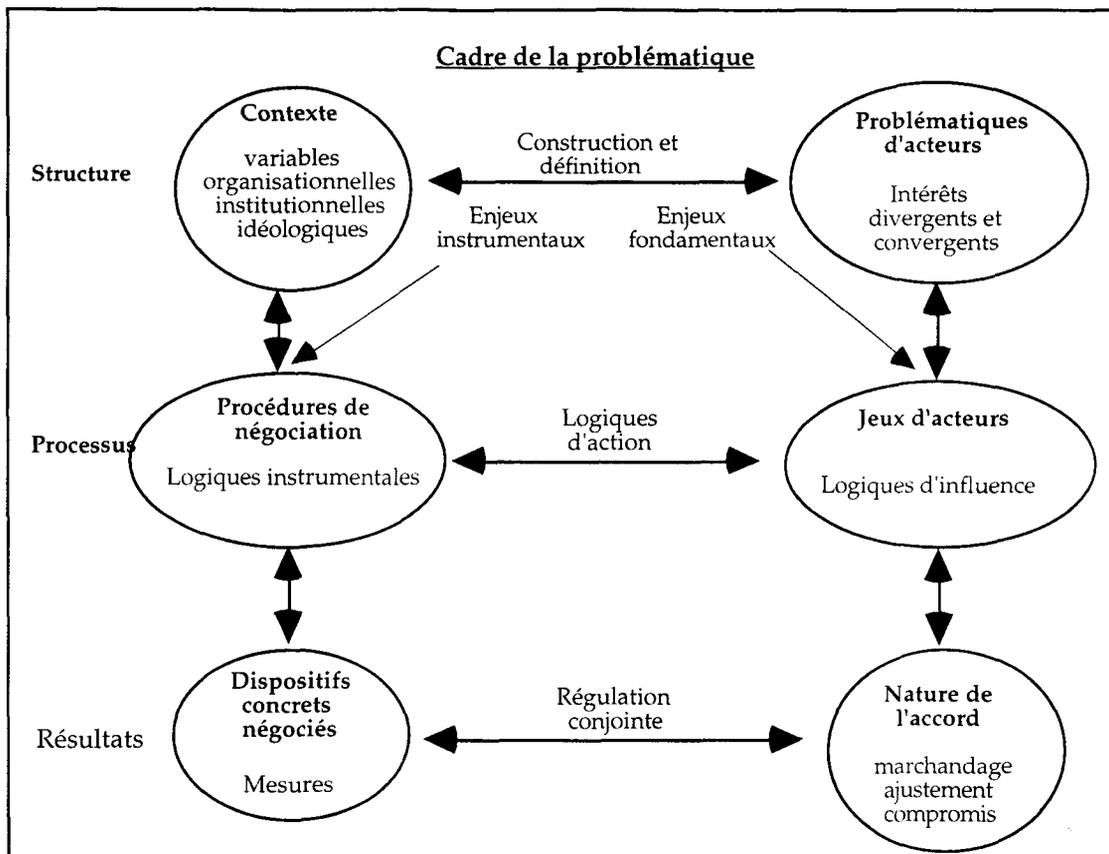
négociation dans leurs réalités "objectivées"¹ et intersubjectives. Cela conduit à observer les dispositifs concrets négociés et mis en place, mais également à s'interroger sur la nature de l'accord.

D'une part, il peut s'agir d'un accord de type marchand, c'est-à-dire d'un simple jeu de contribution et de rétribution où les acteurs font des transactions ou échangent des possibilités d'action. La négociation de type projet (Dupont, 1994, p 21) aboutit à cette forme d'accord, c'est-à-dire un contrat, objet du marchandage entre les parties de la négociation.

D'autre part, il peut s'agir d'un ajustement mutuel. Lorsque les intérêts s'avèrent trop divergents, ils suscitent une régulation conjointe entre les parties (co-construction de règles). La négociation consiste alors à s'accorder dans un espace d'entente où s'affrontent essentiellement les intérêts des acteurs.

Enfin, lorsque les acteurs se confrontent autour d'intérêts divergents mais également en fonction des oppositions de leurs systèmes de valeurs, ils sont amenés à élaborer un compromis, c'est-à-dire une cessation temporaire de leurs hostilités autour des éléments de convergence possible. L'interaction entre la nature de l'accord et les dispositifs négociés concrets constitue le champ de la régulation conjointe, entre une forme de régulation de contrôle (définition et organisation du temps dans l'organisation) et une forme de régulation autonome (élaboration de compromis et d'ajustement entre les groupes sociaux de l'entreprise).

¹ Même si l'on ne peut en réduire le caractère objectif (le fait résultant du processus et des jeux d'acteurs), l'accord formel n'est finalement pas autre chose qu'une objectivation du rapport de force à l'issue de la négociation entre les acteurs.



Les trois dimensions de la négociation sont en interaction. Il apparaît clairement que la structure de la négociation (le contexte et les problématiques des acteurs) contingente le processus. Mais au sein du processus, les éléments fondamentaux du contexte sont constamment redéfinis par les acteurs, qui élaborent en permanence leurs problématiques au travers de leurs interactions et réinvestissent ainsi certaines variables du contexte¹, notamment au travers de leurs stratégies. Les résultats sont évidemment déterminés par le processus, mais il s'opère néanmoins un va-et-vient permanent entre les procédures et les dispositifs concrets, entre les jeux d'acteurs et la nature du compromis : la réalisation de l'accord est le fruit d'une construction et d'une re-définition permanente de ce qui est réalisable, en termes concrets (les dispositifs), et ce qui est envisageable, en termes plus abstraits (le

¹ Ce qui est déterminant dans le contexte de la négociation, c'est ce que les acteurs utilisent comme ressources stratégiques ou subissent comme contraintes. Mais c'est avant tout lié aux interprétations qu'ils font du contexte.

niveau de "consensus"¹). Enfin, la structure et les résultats de la négociation sont étroitement liés au travers du processus de négociation. D'une part, les éléments du contexte déterminent en partie les résultats de la négociation, au travers des jeux d'acteurs et de leur perception du contexte comme systèmes de contraintes et de ressources. Le contexte représente notamment un espace d'opportunités pour agir sur le cadre de l'action collective. D'autre part, si les problématiques des acteurs vont directement déterminer la nature de l'accord en inscrivant les parties dans un processus distributif ou intégratif de négociation², le rapport de force à l'issue des échanges va profondément caractériser l'élaboration des enjeux et des problématiques futures des acteurs.

§3. L'évolution de la problématique.

La confrontation de la problématique de recherche avec le terrain, lors des travaux exploratoires³ sur les représentations des acteurs et les modes de négociation, nous a amené à redéfinir et réexaminer notre problématique au cours de la démarche. En effet, deux types de difficultés étroitement liées sont apparus dans l'exploitation du cadre initial de la problématique.

En premier lieu, il s'est avéré nécessaire de dépasser les logiques telles qu'elles sont habituellement présentées : la logique économique de la direction (réduire les coûts, flexibiliser la main-d'oeuvre, améliorer la productivité, et développer ou renouer avec le profit) et la logique sociale des organisations représentatives (défendre l'emploi, les salaires et les conditions de travail). Non pas que ces enjeux

¹ Il ne peut y avoir de consensus au sens large, c'est-à-dire véritable ou absolu, dans l'organisation. Les divergences profondes des acteurs, qu'il s'agisse de leurs intérêts ou de leurs systèmes de valeurs, ne permettent pas de l'envisager. Nous pouvons néanmoins distinguer des niveaux de consensus.

² Rappelons que pour Adam et Reynaud, la détermination de l'enjeu pour les acteurs de la négociation, au sein des jeux mixtes, est une décision première dans le sens où elle précède toutes les autres et qu'elle définit en fait à quel jeu les acteurs vont jouer : "Par rapport au jeu, c'est une métadécision. Elle ne fait pas partie des coups à jouer à l'intérieur du jeu mais est un coup préliminaire qui choisit le jeu. La transformation des enjeux est donc une série de métadécisions qui font passer d'un jeu à l'autre." (Adam et Reynaud, 1978, p 182)

³ Dans lesquels, nous pouvons en partie, et en quelque sorte, ranger notre première étape de recherche (explicitée ci-après) portant sur les représentations globales autour des problématiques d'aménagement du temps de travail.

ne soient pas présents dans la dynamique de la négociation sur le temps de travail, mais ils correspondent à une vision réduite de la réalité des problématiques des acteurs de l'entreprise. D'une part, dans leurs pratiques et dans leurs échanges, les acteurs sont réellement au fait des débats et des enjeux de chaque partie au point de les intégrer ou de les anticiper dans la manière dont ils posent le problème d'une réorganisation du temps de travail¹. D'autre part, l'explicitation de ces enjeux (sous forme de revendications pour les salariés, ou de priorités pour les employeurs) dans une phase de pré-négociation, vise essentiellement à structurer la problématique de l'entreprise et sert de support au développement des débats contradictoires lors de l'exposé des argumentaires². Cette dichotomie rend très probablement compte des enjeux instrumentaux mais ne renvoie pas véritablement aux logiques plus complexes des acteurs et à leurs enjeux fondamentaux.

En second lieu, s'il est nécessaire de dépasser les logiques instrumentales et explicites des acteurs, nous ne pouvons nous soustraire à les éluder. L'étude des caractéristiques structurelles et procédurales de la négociation du temps de travail s'avère en effet nécessaire dans la mesure où ces caractéristiques interviennent également dans la détermination de l'accord. Cela doit nous conduire à conjuguer à la fois l'étude des procédures opératoires de négociation et l'analyse des processus sociaux mis en oeuvre dans la négociation. Cette approche de la négociation sociale consiste à observer la réalité du phénomène dans ses deux dimensions : "objective" (le contexte, les procédures et les dispositifs négociés) et "subjective" (les problématiques et les jeux des acteurs, la nature de l'accord). Malgré l'inscription de notre recherche dans une démarche compréhensive et inductive, il est important d'observer la part des déterminations objectives de la négociation et des résultats réalisés (les dispositifs et les configurations de réorganisation du temps de travail dans l'entreprise). En effet, les résultats peuvent toujours s'expliquer en partie par des manières de conduire les négociations ou par des éléments du contexte, agissant

¹ Les représentants de la direction de l'entreprise peuvent effectivement orienter leurs actions (et leurs discours) sur des enjeux purement économiques, mais font rarement l'économie d'une intégration des enjeux sociaux dans la manière d'aborder la question du temps de travail. A l'opposé, les représentants des salariés mettent généralement en avant des enjeux sociaux, mais ne font pas abstraction des aspects économiques du problème.

² En fait, il s'agit pour les acteurs d'explicitier leurs engagements respectifs dans le développement de la négociation et d'apprécier ainsi la distance entre leurs "positions affichées", c'est-à-dire la "zone d'accord possible" ou plage de négociation (Walton, Mac Kersie, 1965).

comme des causes¹. Par ailleurs, il apparaît nécessaire de rester ancré dans la réalité opérationnelle des processus de négociation afin de répondre aux enjeux pratiques de la recherche consistant à repérer les procédures les plus efficaces. Nous pouvons rappeler en ce sens que notre recherche sur la négociation du temps de travail vise à la fois des enjeux de nature prédictive et prescriptive (Bartos, 1974).

En conséquence, nous proposons de compléter le schéma précédent, par les concepts de "rationalités technico-économiques" et de "rationalités socio-politiques" (Louart, 1995, p45). L'utilisation de ces concepts nous permet en effet de dépasser le clivage entre les logiques "économique" et "sociale" des acteurs de la négociation, sans négliger toutefois le caractère nécessairement opératoire et fonctionnel du processus : les partenaires sociaux négocient et construisent des dispositifs concrets suivant des procédures opératoires bien qu'ils s'affrontent sur des divergences de leurs intérêts et en fonction de leur rapport de force, pour tenter d'élaborer un compromis viable et communément acceptable. Ainsi réaménagé, nous obtenons le schéma présenté ci-après.

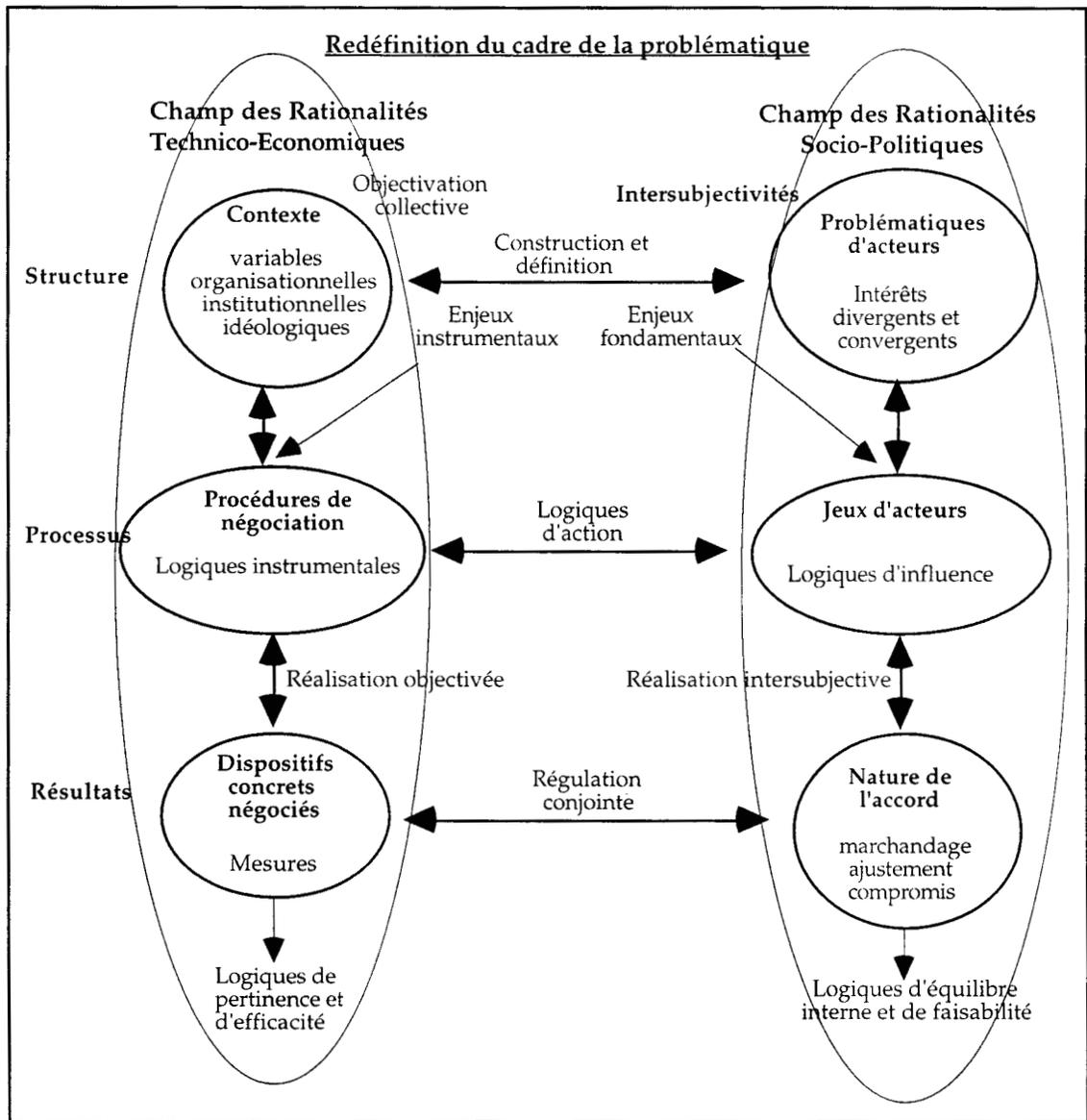
A partir de cette représentation du cadre de notre problématique, nous pouvons discerner deux champs dans le déroulement de l'action collective. D'une part, la négociation s'inscrit dans des logiques de pertinence et d'efficacité. Les acteurs agissent de manière instrumentale en fonction d'un système de contraintes et d'opportunités (le contexte) et suivant des moyens (les procédures formalisées des échanges), pour mettre en place des solutions (les dispositifs concrets négociés). C'est le champ de l'objectivation collective qui renvoie à un processus d'instrumentalisation. Ce processus repose sur la mise en place d'outils caractérisés par leurs fins et usages particuliers (fonctionnalité de l'outil) et leur opérationnalité. (Gilbert, 1998). D'autre part, la dynamique de l'action est soumise à des besoins d'équilibre interne et de faisabilité. Les acteurs interagissent en fonction de la divergence et de la convergence de leurs intérêts² (leurs problématiques) au travers de jeux de pouvoir et d'influence (les jeux d'acteurs) pour élaborer une forme de

¹ Nous ne pouvons nier l'existence de causalités à l'intérieur du phénomène étudié, mais nous mettons en avant l'idée que les causalités sont multiples et complexes, et que par conséquent, il s'avère impossible de démontrer la régularité des relations entre les variables. Ce qui notamment justifie l'adoption d'une démarche qualitative.

² Définis en termes de priorités suivant leur propre représentation de la problématique de l'entreprise, c'est-à-dire en fonction de leurs systèmes respectives de valeurs et de normes.

compromis (la nature de l'accord). C'est le champ des intersubjectivités, du pouvoir et des valeurs.

Globalement, la négociation correspond à ce double processus ou processus conjoint intégrant à la fois des aspects "objectifs" (puisque le fait d'un processus d'objectivation) et des aspects "intersubjectifs" (liés à la confrontation des subjectivités des acteurs). Ce schéma permet donc la compréhension du processus de négociation dans sa globalité : il le représente comme un espace de (re-)construction de la réalité, où les acteurs interagissent (subjectivement) dans des modes opératoires. Chaque variable de la négociation peut être appréhendée dans une dimension "objectivée" et une dimension "intersubjective".



Nous avons vu que la négociation est à la fois structurée (première variable) par le contexte et les problématiques des acteurs. En réalité¹, les acteurs confrontent les éléments du contexte et leurs propres approches du problème à négocier pour n'en retenir que les éléments les plus pertinents (du moins qui leur paraissent les plus pertinents ou qui leur sont les plus utiles). Le contexte n'est donc pas une donnée extrinsèque : il est en effet soumis aux perceptions et aux représentations des acteurs en fonction de leurs propres enjeux (qu'est-ce qui dans le contexte organisationnel, institutionnel et idéologique, explique et justifie mes intérêts?). C'est cette lecture particulière et subjective du contexte qui permet l'élaboration des problématiques. Pour pouvoir agir collectivement, les acteurs sont aussi conduits à "objectiver" leurs problématiques à partir des données du contexte. Ils instrumentalisent ainsi leurs enjeux collectifs plus fondamentaux.

En ce qui concerne le processus de négociation (seconde variable), nous pouvons également discerner une dimension "objectivée" des logiques d'action sous forme de procédures de négociation et une dimension "intersubjective" caractérisée par les jeux d'acteurs. D'un côté, nous avons les logiques instrumentales qui permettent aux acteurs d'agir de manière opératoire et de rester centrés sur les objectifs opérationnels et fonctionnels du processus de négociation (les enjeux instrumentaux). Il s'agit en l'occurrence des modalités concrètes du processus (organisation des rencontres dans l'espace et dans le temps). D'un autre côté, nous retrouvons les logiques d'influence caractérisant la dynamique des jeux d'acteurs. Il s'agit ici non plus des modalités concrètes du processus mais des modes de négociation centrés sur un enjeu fondamental : le pouvoir et la transformation du rapport de force au travers du jeu de la négociation sociale.

Enfin, les résultats (troisième variable) sont à la fois l'issue d'une réalisation "objectivée" et d'une réalisation "intersubjective". D'une part, les logiques d'action des parties conduisent, au travers de procédures de négociation, à élaborer des mesures concrètes de réorganisation du temps de travail (les dispositifs concrets négociés). En ce sens, les acteurs opèrent effectivement une régulation de contrôle (Reynaud, 1993, p115) : il s'agit de l'accord dans son expression formalisée. Mais, d'autre part, les

¹ Nous expliciterons plus loin, dans le développement suivant sur l'ancrage épistémologique de la recherche, ce que nous entendons par "réalité". Nous pouvons néanmoins préciser ici que notre posture de recherche traduit l'idée suivante : il n'y a pas de réalité objective extérieure aux acteurs, elle est toujours une représentation du réel et dépend donc essentiellement des perceptions de l'acteur.

logiques d'action aboutissent également à la construction d'une forme d'entente sur le problème négocié : marchandage, ajustement ou compromis. A ce titre, la nature de l'accord reflète le rapport de force final à l'issue de la négociation dont l'enjeu principal et fondamental est le pouvoir (Adam & Reynaud, 1978, p195). Il correspond en quelque sorte à la fin provisoire des hostilités, bien qu'il ne mette pas un terme à la concurrence des régulations autonomes des acteurs. La dimension "intersubjective" de l'accord constitue finalement une forme de régulation autonome entre acteurs collectifs¹.

La représentation schématique de notre problématique de recherche, telle que nous l'avons élaborée, doit donc finalement nous conduire à observer et analyser les processus de négociation du temps de travail autant dans leurs aspects les plus contextualisés et procéduraux (ou "objectivés") que dans leurs aspects les plus contingents et processuels (ou "intersubjectifs"). C'est essentiellement en ce sens que nous recourons aux concepts de rationalités technico-économiques et socio-politiques pour comprendre les logiques d'acteurs. Après avoir présenté l'objet (la question centrale) et délimité le cadre de la problématique de la négociation du temps de travail, il nous importe de situer notre démarche parmi les différentes orientations de la recherche en sciences de gestion.

¹ Ceci peut paraître en contradiction avec la remarque de Reynaud (1993, p115) sur le lien entre négociation sociale et régulation : "Une régulation conjointe, comme celle qu'élaborent employeurs et syndicats dans une convention collective est donc bien une régulation de contrôle par rapport aux organisations couvertes. Elle peut différer plus ou moins des régulations autonomes des deux parties. Elle peut avoir avec elles des rapports très variables. Elle ne peut pratiquement jamais s'identifier avec elles". Il est vrai que l'enjeu de toute négociation sociale est de produire davantage de contrôle, et en ce sens, elle constitue réellement une régulation de contrôle. C'est d'ailleurs ce que nous affirmons dans la présentation de la dimension "objectivée" du processus de négociation. Toutefois, l'affrontement des problématiques des acteurs dans les jeux de la négociation, conduit à l'élaboration de formes d'ajustements inter-mutuels et de compromis. C'est en ce sens que la dimension "intersubjective" de l'accord constitue une sorte de "méta-régulation" autonome entre les acteurs collectifs de la négociation.

Section 2. L'ancrage épistémologique de la recherche.

La réflexion épistémologique doit nous conduire à expliciter notre démarche de recherche générale au regard des principales orientations paradigmatiques qui caractérisent à la fois la discipline et l'objet de recherche (De Bruyne & al, 1974). Nous proposons donc de présenter en premier lieu les principales démarches en sciences sociales et en sciences de gestion (§1), de les confronter ensuite aux différentes approches théoriques de la négociation (telles que nous les avons présentées dans la partie sur l'approche théorique de la négociation), puis d'ancrer notre propre démarche de recherche parmi les différents processus de production de connaissances scientifiques.

§1. Les épistémologies en sciences sociales et sciences de gestion.

Pour procéder, nous éviterons de nous inscrire dans les débats épistémologiques que suscitent la réflexion sur les conditions de la production de la science. En effet, il ne s'agit pas pour nous d'arbitrer entre les choix fondamentaux qui guident la recherche en sciences de gestion de manière générale¹, mais essentiellement d'expliquer notre propre posture et justifier ainsi nos propres choix méthodologiques par rapport à notre projet de recherche. Par ailleurs, nous privilégions une attitude d'opportunisme méthodologique à la prise de position paradigmatique qui, d'une part, renforce les clivages épistémologiques entre les différentes démarches, et d'autre part, risquerait de nous confiner dans une approche trop exclusive de l'objet. A ce titre, Huberman et Miles soulignent la complémentarité et l'intérêt de l'articulation des approches positivistes et phénoménologiques, pourtant fondamentalement distantes². C'est donc dans cet

¹ Ce qui serait sans aucun doute fortement ambitieux et dépasserait largement les enjeux de notre travail de recherche, bien que ces débats soient fondamentaux en sciences sociales, et particulièrement en sciences de gestion, discipline encore jeune.

² "En fait, il devient de plus en plus difficile de trouver un quelconque méthodologue solidement installé dans une épistémologie particulière. De plus en plus de méthodologues "quantitatifs", partisans du positivisme logique, utilisent des approches naturalistes et phénoménologiques pour compléter tests, enquêtes et interviews structurés. A l'opposé, un nombre croissant d'ethnographes et

esprit d'ouverture que nous proposons d'identifier et de qualifier notre propre démarche de recherche.

Il nous est pourtant nécessaire de rappeler l'existence de différents clivages entre les principales approches de la réalité sociale dans le domaine des sciences sociales et en sciences de gestion¹. Nous pouvons distinguer en ce sens quatre épistémologies possibles de recherche (Wacheux, 1996, p38-45) : positiviste, fonctionnaliste, compréhensive et constructiviste. Chacune des ces orientations épistémologiques diffère des autres suivant les unités qui fondent l'analyse, les démarches méthodologiques utilisées et plus fondamentalement la conception que le chercheur a de la réalité sociale. Nous proposons de synthétiser ces spécificités dans le tableau suivant. Notons qu'il s'agit d'une représentation idéal-typique des épistémologies de la recherche, dont la fonction est essentiellement heuristique. Cette catégorisation vise à nous permettre de nous situer par rapport aux différentes orientations paradigmatiques qui caractérisent notre champ de recherche : les processus sociaux dans l'organisation.

de chercheurs qualitatifs se basent sur des cadres conceptuels préétablis et une instrumentation pré-structurée, particulièrement lorsqu'ils étudient plus d'une institution ou communauté. Peu de positivistes logiques contestent aujourd'hui la validité et la puissance explicative des données subjectives, peu de phénoménologues pratiquent encore l'herméneutique pure, et même ceux-là admettent la propriété générique de nos procédures lorsque nous "fabriquons" idiosyncratiquement des règles et du sens commun." (Huberman, Miles, 1991, p32)

¹ Selon Wacheux (1996, p57), "il existe deux manières de concevoir les sciences de gestion à partir de leur problématiques. Soit, considérer qu'elles sont un champ autonome, capable de produire leurs propres référents, objets et processus sociaux. Si le domaine est spécifique, les problématiques émergent donc des connaissances produites par des mécanismes auto-référentiels. Soit, adopter une position plus englobante et affirmer qu'elles ne peuvent s'affranchir des paradigmes fondateurs des sciences sociales qui les structurent encore aujourd'hui. (...) L'entreprise devient alors un lieu de contextualisation des problématiques des sciences sociales. La seconde conception apparaît plus pertinente et plus féconde". Nous proposons donc de considérer les sciences de gestion comme une discipline des sciences sociales, et à ce titre, de nous référer aux paradigmes fondamentaux de ces dernières. Nous verrons ultérieurement par rapport à notre objet de recherche, que c'est tout à fait envisageable.

Les différentes catégories épistémologiques de la recherche.

Pôle épistémologique	Unités d'analyse	Conception de la réalité sociale	Méthode
Positiviste	les faits sociaux et leurs régularités	objective, indépendante, neutre, mais déterminée	démarche explicative (causalités) hypothético-déductive
Fonctionnaliste	les rôles, les normes et les structures sociales		
Compréhensif	les comportements et les interactions sociales	subjective et intersubjective	démarche interprétative (processus)
Constructiviste	les représentations, conceptualisations et discours des acteurs	non-déterminée	empirico-inductive incrémentalisme

(d'après Wacheux, 1996, p38-45)

L'épistémologie positiviste repose sur le principe d'ontologie de la connaissance. En ce sens, les recherches doivent être reproductibles et généralisables afin que leur accumulation puisse donner une approche scientifique plus juste des faits sociaux. Ainsi, pour les positivistes, la science a pour objectif principal de découvrir les lois qui régissent les sociétés (Comte, 1844) ; la recherche scientifique consistant alors à repérer les régularités au travers de l'analyse des faits sociaux. Au coeur de la démarche positiviste, l'observation et l'expérimentation visent à vérifier des énoncés théoriques préalablement posés (démarche hypothético-déductive¹). Les faits sociaux sont considérés comme des objets extérieurs aux acteurs (comme des "choses") que le chercheur restitue de manière objective à partir de théories explicatives générales (des lois) : il tend ainsi vers l'universalité de la connaissance. Pour les chercheurs positivistes, les faits sont directement perceptibles en dehors des interprétations des acteurs : la réalité sociale est objective, elle préexiste et s'impose notamment au travers de l'explication scientifique. Sur le plan de la méthode, les recherches ancrées dans un paradigme positiviste (ou néopositiviste) emploient essentiellement des techniques quantitatives permettant de saisir et mesurer les liens

¹ "Le travail de recherche se déroule selon un schéma linéaire et invariant : {théorie -> hypothèses -> observations -> généralisation -> théorie}. Le chercheur construit un système hypothético-déductif (...) avant de le confronter à des situations empiriques supposées représentatives." (Wacheux, 1996, p39)

de causalité entre les variables de l'action (les variables à expliquer représentant les effets, et les variables explicatives, les causes).

Sur un mode d'approche relativement similaire de la réalité sociale (extérieure aux acteurs, objectivisme), les structuro-fonctionnalistes observent les conditions de l'équilibre du système social à partir des fonctions latentes et récurrentes de l'activité humaine. Les institutions, les règles et les interactions sont productrices de rôles, de normes et de structures sociales qui déterminent le fonctionnement du système social et son équilibre. C'est en ce sens que l'approche se révèle ou apparaît déterministe : la réalité sociale et les faits sociaux s'expliquent par les fonctions déterminantes, c'est-à-dire les utilités sociales, des institutions et des règles qui régissent les interactions sociales. Pour expliquer les faits sociaux, la démarche fonctionnaliste consiste donc à observer les structures sociales (en tant que fondements de l'activité humaine) et dégager l'utilité sociale des normes et des rôles ; cette utilité agissant comme une cause.

Dans une approche encore différente, l'acteur est placé au coeur de la démarche compréhensive. Il s'agit en l'occurrence de comprendre les comportements et les interactions sociales, en tenant compte du fait que la réalité sociale ne peut être appréhendée en dehors des représentations des acteurs, qui donnent dans l'action, du sens à leurs interactions. L'unité d'analyse est donc davantage l'acteur que la problématique sociale dans laquelle il se situe. Le paradigme compréhensif s'appuie sur le postulat de l'autonomie des acteurs et leur capacité à modifier la réalité sociale par un comportement conscient (les intentions) ou inconscient (les motivations). En ce sens, il n'est pas possible d'identifier des lois générales explicatives de l'action sociale (paradigme positiviste) : l'action n'est pas déterminée par des variables extérieures à l'individu, et qui agissent dans un lien de causalité. De la même manière, il est difficile de réduire la réalité sociale à la fonctionnalité des structures sociales, c'est-à-dire à l'utilité sociale des normes et des rôles (paradigme fonctionnaliste). Certes, normes et rôles assurent une fonction d'équilibre et de régulation des systèmes sociaux, mais d'une part, ce sont les acteurs qui produisent des règles et créent des statuts au travers de leurs interactions, et d'autre part, ce sont encore eux qui y attachent du sens et leur donnent une orientation¹ ou les

¹ Pour Crozier et Friedberg (1977), cette orientation est éminemment stratégique. Le système de normes représente un système de contraintes pour les acteurs et pour leur action, mais il permet également de contraindre l'action de l'autre et de réduire l'incertitude de son comportement.

investissent. Les normes et les rôles ne sont donc pas indépendants des acteurs. En conséquence, l'action sociale ne peut être expliquée en dehors des acteurs et de leurs interprétations, mais elle peut être appréhendée et comprise à partir de leurs subjectivités. D'un point de vue méthodologique, cela conduit le chercheur, en premier lieu, à découvrir le sens explicite et implicite que les acteurs donnent à leur action, notamment, par le biais de méthodes qualitatives, et en second lieu, à construire une interprétation globale et compréhensive de l'action, à partir de la confrontation des intersubjectivités (comme processus d'objectivation d'un réel entièrement subjectivé). La démarche ne s'appuie pas sur l'énoncé préalable d'une hypothèse (qui serait à vérifier dans l'observation du terrain) mais d'abord sur l'observation empirique de la réalité avant d'élaborer des prémisses d'explication de l'action : elle est "empirico-inductive"¹.

Dans le "prolongement" de la démarche compréhensive, la recherche d'inspiration constructiviste porte également sur les représentations, les conceptualisations et les discours des acteurs, pour ce qu'ils reflètent de la réalité de l'action sociale et surtout pour ce qu'ils permettent de comprendre de cette réalité. Toutefois, à la différence de la sociologie compréhensive, le constructivisme tend à réfuter toute idée d'accéder à une réalité "objective", ou objectivée par un processus de confrontation des intersubjectivités des acteurs. A ce titre, la démarche de recherche ne vise pas à rendre compte du réel mais à construire un modèle de la réalité. Ce dernier est une représentation qui vaut par sa propension à expliquer la réalité (sa pertinence) et qui se trouve légitimée par sa représentativité dès lors que les acteurs s'y reconnaissent, c'est-à-dire lorsqu'ils sont enclins à partager cette représentation. Sur le plan de la conception du processus de recherche, cela implique la connexion permanente entre la production de connaissances et leur validation empirique². Ainsi, il n'y a pas de dichotomie entre l'exercice de théorisation du réel et

¹ La terminologie "empirico-inductive" peut paraître quelque peu pléonastique, mais elle est souvent employée comme s'il s'agissait de réaffirmer l'ancrage de la recherche dans l'observation du terrain avant toute construction théorique. Nous utiliserons à partir de maintenant les termes d'observation empirique ou de démarche inductive.

² "Dans une recherche constructiviste, la production de connaissances et la validation ne peuvent être dissociées (Avenier, 1992). Les boucles de contrôle assurent que l'explication la plus plausible se construit dans un processus de connaissance incrémentale, raisonné par les théories. C'est une épistémologie du quotidien pour la connaissance de l'instantanéité et de l'enchaînement des actes. Cette position épistémologique, définie comme la science en action, trouve écho dans les trois

de l'observation de la réalité : il y a processus de "co-construction" de la connaissance dans l'interaction du chercheur et des acteurs. En ce sens, la science est en action car, d'une part, elle est directement liée aux dynamiques et processus sociaux qu'elle considère, et d'autre part, parce qu'elle s'élabore en même temps qu'elle construit la réalité observée. En outre, les démarches scientifiques constructivistes peuvent s'inscrire dans un projet de changement ou d'action sur la réalité, notamment dans le domaine des sciences de gestion, en mettant en oeuvre des processus de recherche-action où les enjeux de recherche consistent autant à construire un modèle de représentation de la réalité (et donc, à présenter une analyse du phénomène) qu'à permettre aux acteurs d'agir sur leur réalité, et donc de la modifier. Les méthodologies employées dans le cadre des recherches constructivistes sont éminemment inductives, se situant à l'opposé des recherches ancrées dans un paradigme positiviste dans lequel la démarche est hypothético-déductive.

Au total, ce sont deux conceptions opposées de la réalité, ou statuts différents de l'objet, qui structurent les processus de recherche. La première postule la dimension objective de la réalité, qui peut être perçue par le chercheur de manière distanciée à partir de techniques quantitatives¹ permettant de décrire et d'appréhender les relations de causalité entre les variables composant le fait social. Cette approche conduit notamment à observer les mécanismes de détermination de la réalité et du comportement de l'acteur. Le positivisme et le fonctionnalisme font partie de cette première catégorie. La seconde met en avant la dimension subjective de toute réalité sociale qui doit donc être appréhendée à partir des acteurs et du sens qu'ils attribuent au fait social et à leur action. Le chercheur met en oeuvre en ce sens des techniques qualitatives de recueil de données pour saisir le discours et les représentations des acteurs afin de disposer d'un matériau suffisant pour rendre compte des processus et phénomènes sociaux en tenant compte des interprétations des acteurs. Cette seconde approche, dans laquelle nous situons la sociologie

principes de Bachelard (1934) : les phénomènes sont des tissus de relations; la pensée est un programme d'expériences à réaliser; la démonstration prime sur la constatation." (Wacheux, 1996, p43)

¹ Pour ne pas renforcer les clivages entre les différentes épistémologies, il faudrait dire "plutôt" quantitatives pour la première conception et "plutôt" qualitatives pour la seconde conception. L'utilisation exclusive d'un type de techniques est possible mais n'est pas obligatoire, et parfois, n'est pas souhaitable. Dans la pratique de la recherche, l'outil vaut d'abord pour la pertinence des informations qu'il apporte au chercheur.

compréhensive et le constructivisme, s'oppose au déterminisme de la première. Elle développe, en effet, une analyse des constituants de l'action plutôt que des déterminants de celle-ci.

§2. L'ancrage épistémologique des différentes orientations de la recherche sur la négociation.

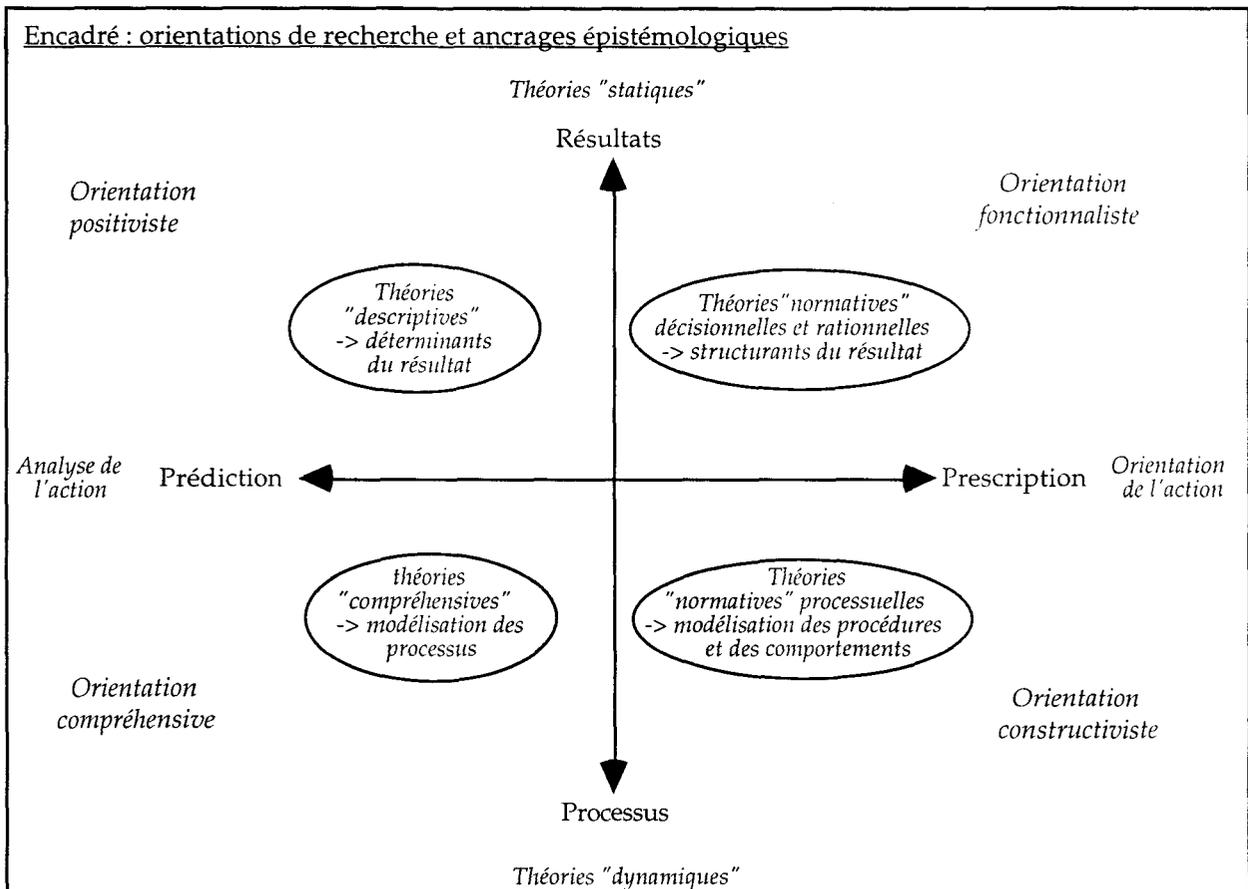
Après cette présentation idéal-typique des différentes épistémologies de la recherche en sciences sociales, il convient de rappeler les quatre grandes orientations possibles de la recherche sur notre objet : la négociation¹. En effet, avant et afin de nous situer parmi les différentes postures de recherche, nous proposons de "ré-ancrer" ces différentes orientations dans les paradigmes qui les sous-tendent. Nous obtenons ainsi le schéma suivant où chacune des quatre grandes orientations de recherche peut être reliée à une orientation paradigmatique particulière, c'est-à-dire à l'une des quatre épistémologies de la recherche en sciences sociales. Encore une fois, nous rappelons le caractère heuristique de cette représentation. Il ne s'agit pas de renforcer les clivages² existant entre les épistémologies qui fondent les sciences sociales et les sciences de gestion en particulier. Notre souci est de montrer la possibilité de problématiser de différentes manières la question de la négociation du temps de travail, et de situer notre problématique en terme de choix raisonné, même si, par ailleurs, ce choix n'est pas indépendant d'un certain système de préférences³.

¹ Dans le chapitre précédent (chapitre 2) et dans la section sur les théories de la négociation, nous avons représenté les orientations suivantes de recherche :

- les théories descriptives (enjeu de prédiction, recherche portant sur les résultats),
- les théories compréhensives (enjeu de prédiction, recherches portant sur les processus),
- les théories normatives décisionnelles et rationnelles (enjeu de prescription, recherches portant sur les résultats),
- les théories normatives processuelles (enjeu de prescription, recherches portant sur les processus).

² Ces clivages sont fondamentaux puisqu'ils touchent les modes de conception de la réalité sociale et de l'objet de recherche qui guident le chercheur dans l'investigation du terrain d'observation. Toutefois, nous insistons sur la nécessité d'articuler ces différents modes de pensée et de les investir successivement pour en examiner les intérêts respectifs. Cet exercice doit conduire à nous interroger sur le sens de notre propre démarche de recherche pour en appréhender notamment les limites.

³ "Un chercheur se doit d'indiquer clairement ses préférences. Le lecteur n'est que trop souvent contraint à conjecturer sur la perspective dans laquelle l'auteur se place, par exemple, celle du



En premier lieu (axe vertical), la distinction entre les recherches axées sur les résultats de la négociation et celles qui portent sur les processus (Dupont, 1994) permet de retrouver les deux conceptions opposées de la réalité qui structurent les processus de production de connaissances autour de notre objet de recherche. Dans le premier cas, le résultat apparaît comme une réalité objective et peut être analysé comme l'issue de la combinaison de facteurs déterminants ou structurants. La recherche consiste donc à repérer et dégager les causalités qui produisent l'effet, c'est-à-dire le résultat de la négociation¹. Dans le second cas, le processus est

positiviste logique, du tenant de l'interaction symbolique, ou du phénoménologue social" (Huberman & Miles, 1991, p31).

¹ A ce titre, nous pouvons observer un glissement (ou un "recentrage") de l'objet de recherche. Il ne s'agit plus d'expliquer la négociation, mais d'expliquer le résultat de la négociation, et donc d'en repérer les déterminants ou les éléments structurants. Nous pouvons considérer que pour le

appréhendé comme une réalité subjective pouvant être surtout analysée à partir des subjectivités des acteurs, c'est-à-dire du sens explicite (leurs intentions) et implicite (leurs motivations) qu'ils attachent à leurs interactions. La recherche doit permettre de comprendre la dynamique interne des mécanismes et du processus social de la négociation. Dans cette perspective, elle s'intéresse plus aux contingences de la négociation qu'aux déterminismes de celle-ci¹. En second lieu (axe horizontal), la distinction entre les recherches de nature descriptive et les recherches de nature prescriptive² (Bartos, 1974) nous permet finalement de discerner les quatre épistémologies possibles pour chacune des quatre orientations de la recherche sur la négociation.

Dans les recherches de nature prédictive portant sur les résultats (partie haute, gauche), l'issue de la négociation représente la variable centrale à expliquer³. L'enjeu de la recherche est alors de repérer les régularités dans les liens de causalité entre des variables explicatives (structurelles) et le résultat de la négociation. Des variables intermédiaires (processuelles) peuvent agir également et partiellement intervenir dans la détermination et la définition de l'accord. En matière de négociation sociale, nous pouvons supposer⁴ que les éléments du contexte (variables idéologiques, institutionnelles et organisationnelles) ou des problématiques d'acteurs (intérêts

processus, il en est de même.

¹ Jusqu'à, parfois, réfuter totalement toute forme de déterminisme, lorsque le chercheur prend une position radicale sur la manière de concevoir la réalité. Il n'existerait en ce sens aucune régularité observable en dehors des acteurs et de leurs représentations.

² Les recherches de nature prédictive s'appuient davantage sur l'observation et la description du phénomène, afin de repérer les régularités à l'intérieur du fait observé, soit pour en déduire les déterminations, soit pour en induire les composantes principales et les mécanismes sociaux. Les recherches de nature prescriptive ont pour objectif de repérer et de dégager des modes processuels de négociation et des comportements préférentiels permettant d'atteindre la "meilleure" solution au problème à négocier (reste bien évidemment à préciser, et à s'entendre, sur ce qu'on désigne par "meilleure" solution).

³ A titre d'exemples de recherche "positiviste" sur le thème de la négociation du temps de travail, nous pouvons citer les études menées par le Ministère du travail portant sur la négociation collective, et publiées par La Documentation Française : les bilans annuels de la négociation collective.

⁴ Nous nous plaçons ici dans la logique d'une démarche hypothético-déductive.

divergents et convergents) peuvent représenter les variables explicatives ; les procédures concrètes de négociation et les jeux d'acteurs formeraient alors les variables intermédiaires. Sur le thème du temps de travail, nous pouvons supposer que certains dispositifs législatifs (éléments du contexte en évolution), et notamment les dispositifs d'incitation à une réduction du temps de travail, interviennent dans l'évolution et la nature des résultats de la négociation collective (pour exemple, voir les caractéristiques du dispositif dit "de Robien"). Caractérisées par une vision déterministe de la réalité observée, les recherches de ce type sont ancrées dans une orientation épistémologique positiviste¹.

A partir de la même perspective de l'objet de recherche (les résultats), les recherches de nature prescriptive (partie haute, droite) s'intéressent aux facteurs "normatifs" structurant l'issue de la négociation. Il s'agit d'observer les mécanismes d'intégration du "système-négociation" (Dupont, 1994, p47) qui permettent d'aboutir au résultat. L'enjeu de ce type de recherche est de dégager les stratégies mises en oeuvre dans la structuration du résultat. A cette occasion, les chercheurs analysent les modes d'adaptation à l'environnement (appréhendé comme système de ressources et de contraintes) et la nature des objectifs que les acteurs se sont fixés. Dans ce type de recherche, nous pouvons situer en partie le courant de la théorie des jeux, et notamment la distinction fondamentale entre "négociation intégrative" et "négociation distributive" (Rapoport et Chammah, 1965) qui permet d'observer la manière dont les acteurs s'inscrivent dans des rôles et déterminent leurs positionnements stratégiques en fonction des normes. Dans une approche macro-

¹ Le Moigne (1995, p100-114) présente les cinq postulats suivants comme fondateurs d'une recherche positiviste.

1) le principe ontologique ou la réalité "tenue pour une évidence sensible" que la science a pour objectif de découvrir et de décrire.

2) l'univers est ordonné par des lois générales qui déterminent la réalité (la science découvre les déterminismes de la réalité).

3) le réel est indépendant du sujet, il est observable de manière objective (en s'intéressant notamment aux objets plus qu'aux sujets).

4) L'exercice de la déduction est à la base de toute démarche scientifique ; la méthode hypothético-déductive est la "logique naturelle" scientifique.

5) Toute théorisation doit conduire à un optimum unique, c'est-à-dire l'explication la plus efficiente (à ce titre, la simplicité de la solution apparaît comme un critère de scientificité).

sociale de l'objet de recherche, les analystes peuvent interroger l'utilité sociale de la négociation comme mode d'intégration des intérêts divergents de groupes sociaux en opposition. En ce sens, la négociation sociale aurait une fonction de structuration des relations professionnelles. L'intérêt opérationnel d'une approche fonctionnaliste de la négociation se situe dans le recours à des méthodologies expérimentales (pour les approches micro-sociales) que le pédagogue peut reproduire au cours d'un enseignement de techniques et de pratiques de négociation afin d'en faciliter l'assimilation.

A l'opposé des recherches portant sur les résultats, les recherches portant sur les processus suivant un enjeu prédictif (partie basse gauche) conduisent le chercheur à un changement de perspectives autour de l'objet étudié. Ces recherches s'inscrivent dans une orientation épistémologique compréhensive. L'approche consiste ici à appréhender les interactions des acteurs au cours du processus de négociation à partir de leurs subjectivités (approche utilisant les discours et les représentations des acteurs pour ce qu'ils rendent compte du réel). Il s'agit de dégager les facteurs constitutifs du processus et d'élaborer un modèle de compréhension d'une réalité sociale intersubjective (issue de la confrontation des subjectivités des acteurs). La démarche est sous-tendue par une vision non-déterministe de la négociation et s'intéresse davantage au résultat en tant qu'élément constituant du processus, que comme l'effet d'une combinaison de causes exogènes, déterminant l'issue du processus. En fait, plutôt que d'isoler une série de variables pour en observer les relations et les liens de causalité (positivisme logique quantitativiste), il s'agit de considérer le processus dans son ensemble et de l'appréhender comme une forme dont les causalités sont multiples (endogènes et exogènes) et la combinaison complexe (Wacheux, 1996, p73).

Enfin, les recherches portant sur les processus compte tenu d'enjeux prescriptifs (partie basse, droite) s'inscrivent, à notre sens, dans une orientation constructiviste, ou du moins dans un projet constructiviste¹. En effet, l'objectif de ce type de

¹ "Fondamentalement, le constructivisme coïncide avec une attitude ouverte de recherche, plutôt qu'avec un paradigme définitif. Il existe plusieurs attitudes constructivistes. Le dénominateur commun, cependant, est une manière de se comporter et de penser (Von Glasersfeld, 1988) en sujet, des objets par l'expérience (Le Moigne, 1990). La démarche a pour objectif d'expliquer la réalité en élaborant une représentation par l'exercice de l'intelligence. Le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer." (Wacheux, 1996,

recherche est dual : il s'agit de produire un modèle qui permette la compréhension du processus de négociation mais également d'agir sur la réalité de ce processus suivant les finalités des acteurs. Les conclusions de la recherche peuvent alors prendre la forme de "*propositions raisonnées, une actualisation des possibles à transmettre aux acteurs*" (Wacheux, 1996,p44). Le développement d'une approche constructiviste du phénomène de la négociation implique une démarche fondamentalement opposée au positivisme et aux postulats qui le sous-tendent (Le Moigne, op.cit.). Le constructivisme ne postule pas "*la réalité du réel*" (principe ontologique) mais la réalité d'un "*réel perçu*", c'est-à-dire une représentation du monde. En ce sens, la démarche de recherche peut s'appuyer sur les expériences du réel pour rendre compte de la réalité (principe de représentabilité de l'expérience du réel), et produire un modèle de la réalité en adéquation avec les représentations de l'acteur¹. Il n'est alors pas question de découvrir les lois qui gouvernent le monde, "*univers câblé*", et de mettre en exergue les déterminations de la réalité, mais il s'agit de rendre compte de "*l'univers construit*" en considérant les représentations des acteurs comme des formes de connaissance (postulat de la téléologie des représentations)². Conséquemment, la réalité étant appréhendée à partir des représentations, le réel n'est pas indépendant du sujet (contrairement au principe d'objectivité) tandis que la production de la connaissance ne peut s'affranchir de l'interaction "*sujet-objet*". A cet égard, la recherche s'inscrit dans un "*projet*" autour duquel la démarche se définit ("*principe de projectivité*"). L'argumentation scientifique et la démonstration échappent à la "*logique naturelle*", (et à l'exercice de la déduction) pour explorer l'ensemble des "*raisonnements intelligibles*" et "*produire des solutions raisonnées*" à

p42-43). Nous tendons à inscrire les recherches sur les processus de négociation axées sur des enjeux prescriptifs dans une orientation constructiviste sans pour autant qu'elles puissent être revendiquées comme telles par leurs auteurs. En fait, il s'agit davantage de travaux et de réflexions théoriques menés par des experts de la négociation sur leurs propres pratiques, mais à l'instar de Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir, ne peut-on pas développer une approche constructiviste sans la revendiquer (ce qui explique notamment, la difficulté de valoriser ce type de travaux) ?

¹ "Le chercheur ne travaille pas sur la réalité, mais sur des représentations, construites à partir de la perception des acteurs et/ou par une construction théorique supposée la figurer. Cet écran supposé limite fortement l'objectivité. Néanmoins, la scientificité doit pouvoir être démontrée dans une attitude compréhensive." (Wacheux, 1996, p16)

² Fussent-elles, quand bien même, des connaissances spontanées et immédiates.

partir de logiques dialectiques (et d'une confrontation des formes de compréhension du réel). Au final, la démarche constructiviste aboutit à la production d'une intelligibilité de la réalité, en tant qu'univers construit et réel perçu, permettant le développement d'une stratégie d'action adaptée aux représentations des acteurs (principe d'action intelligente) et non aux finalités du chercheur. Du fait de la nécessaire proximité entre les subjectivités des acteurs et du chercheur et de la nature prescriptive et projective de la recherche, la démarche méthodologique la plus ancrée dans une épistémologie constructiviste est celle de la recherche-action¹.

§3. Posture et positionnement de notre recherche.

Notre approche de la négociation en termes de phénomène et de processus, ainsi que notre définition du cadre de la problématique centré sur l'acteur et les logiques d'action, renvoie à une approche particulière du réel (tenant de la phénoménologie). Nous situons par conséquent notre travail de recherche dans le cadre d'une épistémologie compréhensive². Cela sous-tend bien évidemment l'idée que les processus de négociation sont d'abord structurés par le jeu des acteurs même si nous pouvons observer l'influence de variables contextuelles ou procédurales explicatives. Les acteurs sont au centre des configurations et des modalités de la négociation de l'aménagement du temps de travail ; leurs interactions sont à l'origine des résultats obtenus. D'un point de vue méthodologique, cela nous conduit notamment à considérer les trois postulats de Giddens (1984)³, quant à la place de

¹ "La recherche-action concorde avec le comportement d'expert du chercheur dans sa quête de connaissances sur le fonctionnement et l'évaluation des organisations. Sous le postulat que l'on ne peut comprendre le changement qu'en le provoquant, et en le guidant, la recherche-action s'enracine dans le quotidien de l'entreprise. Le projet explicite de transformations supporte une volonté affichée de comprendre et d'expliquer les évolutions." (Wacheux, 1996, p120)

² Ce qui n'est pas sans poser des difficultés d'ordre méthodologique dans l'investigation du terrain (distanciation et objectivation du réel perçu), mais également dans l'évaluation des comportements et des procédures "efficaces" (l'un des objectifs majeurs de la recherche en sciences de gestion est l'amélioration des performances de l'entreprise). Nous verrons ultérieurement comment nous tentons d'y apporter des réponses adaptées (dispositif méthodologique et modes d'analyse).

³ Les trois postulats sont les suivants :

- remettre l'acteur au centre du projet de connaissances, et le redéfinir par ses actes;
- explorer les structures, comme une invention permanente des acteurs, et comme une routinisation

l'acteur.

L'approche compréhensive du phénomène de la négociation du temps de travail n'a pas été la seule envisagée pour le développement de notre recherche. A ce titre, l'inscription de notre recherche dans une démarche constructiviste ne nous est pas seulement apparue comme une perspective "séduisante", qui, d'une part, nous aurait permis d'introduire une rupture dans les modes d'approche scientifique du phénomène de la négociation, et d'autre part, de contribuer à la mise en oeuvre de projets opérationnels. Mais plus fondamentalement, l'épistémologie constructiviste et le concept d'adéquation (Von Glaserfeld, 1981) apparaissaient pleinement favorables au développement d'une recherche portant sur la capacité des acteurs à inventer des solutions possibles (au travers, par exemple, du jeu de négociation...) et à "re-construire" un univers organisationnel (...de l'organisation du temps de travail). Notre projet de recherche aurait donc pu s'y inscrire¹. Toutefois, et en ce qui nous concerne, nous opposons deux réserves étroitement liées. En premier lieu, le développement d'une approche constructiviste de la problématique de la négociation du temps de travail nécessite un certain niveau d'expertise à la fois des processus de négociation sociale dans les entreprises et de l'objet négocié, l'aménagement du temps de travail ; expertise difficile à faire prévaloir en notre qualité de "jeune" chercheur. En second lieu, mener une recherche de type constructiviste sur la question de la négociation du temps de travail nécessite de transformer l'objet en projet, et notamment, d'un point de vue méthodologique, de s'inscrire dans un processus de négociation afin d'observer le phénomène en tenant compte du principe de "*projectivité*" ou d'interaction sujet-objet. Or, comme nous l'avons déjà souligné (dans le chapitre précédent sur la notion de conflictualité et le concept de

du social;

- accepter l'intelligence des acteurs, et leurs savoir pratique dans leur milieu. (Giddens, 1987)

¹ Pour Le Moigne (1995, 126), les sciences de gestion, par définition et destination, constituent une discipline ancrée dans une épistémologie constructiviste : "la science de gestion se définit par son projet, qui est celui de la représentation intelligible des interventions des acteurs au sein des organisation ; représentation intelligible qui postule une téléologie, autrement dit une capacité du système représenté-représentant à élaborer en permanence quelques finalités (...). Adéquation par les raisonnements intentionnels, par les argumentations que le système considéré peut mettre en oeuvre. Adéquation qui est invention de solutions possibles (ou innovantes, actions créatrices, actions intelligentes donc). "

négociation), les processus de négociation sociale sont emprunts de tensions et de conflits qui exacerbent les mécanismes de défense (et parfois de défiance) et rendent difficile la présence d'un tiers extérieur à l'organisation dans la dynamique de l'action collective¹.

Compte tenu de ces réserves précédentes ainsi que des remarques effectuées sur les différents ancrages épistémologiques possibles d'une recherche sur la négociation sociale, nous privilégions donc le développement d'une approche compréhensive du phénomène. Inévitablement, cela nous inscrit dans une dynamique de recherche en lien avec le cadre paradigmatique que nous nous fixons. Toutefois, si nous investissons notre terrain de recherche suivant une méthodologie compréhensive, nous refusons l'idée d'opérer un cloisonnement définitif de notre travail de recherche. C'est pourquoi nous adoptons une "*attitude ouverte de recherche*" (Wacheux, op.cit.), proche du constructivisme, qui pourra notamment susciter et justifier le réexamen de notre problématique à l'issue de nos investigations. Nous proposons dans la section suivante d'explicitier la façon dont nous traduisons notre posture de recherche dans une méthodologie particulière en présentant notre dispositif de recherche.

¹ Nos tentatives répétées pour pénétrer les "huis-clos" des rencontres entre partenaires sociaux se sont révélées inopérantes, quelle que soit la stratégie développée et la fonction des personnes que nous avons rencontrées pour y accéder (représentants syndicaux, membres de la direction de l'entreprise ou intervenant externe consultant).

Section 3. Démarche et dispositifs méthodologiques.

Notre objet d'analyse est la dynamique de la négociation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail en entreprise. Il s'agit d'étudier le processus de négociation tel que nous l'avons précédemment présenté, c'est-à-dire dans son acception la plus large (structure, processus et résultats), au delà des jeux d'acteurs au sein des procédures. Il convient donc de développer une méthodologie qui permette de comprendre le phénomène négociation dans ces trois dimensions et dans leur articulation.

§1. La démarche méthodologique.

Notre objectif principal n'est donc pas, sur la base (par exemple) d'une comparaison de plusieurs situations d'entreprises, d'apprécier la "performance" de l'aménagement-réduction du temps de travail ou des différents dispositifs concrets négociés d'organisation du temps de travail¹. Mais il s'agit, avant tout et pour l'essentiel de la démarche, d'apprécier la performance comparée des différents modes de négociation en matière d'aménagement du temps de travail à partir de l'observation de réalités empiriques. La principale difficulté est alors d'établir des critères pertinents, fiables et valides, pour appréhender les indicateurs de performance. Nous traiterons de cette question ultérieurement dans la définition des modes d'analyse.

¹ Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, ces questions sont largement abordées par les économistes (sur un plan macro-économique et micro-économique) et par les gestionnaires (au niveau de l'entreprise). Elles suscitent de nombreux débats, dans lesquels interviennent également les sociologues et les acteurs de la vie politique (politologues et politiciens). Nous ne négligeons pas ces questions, notamment parce qu'elles s'inscrivent dans le contexte des négociations que nous proposons d'étudier et qu'elles participent à la structuration des problématiques des partenaires sociaux. Toutefois, nous doutons de pouvoir y répondre en dehors d'une expérimentation massive des différents dispositifs (cette volonté d'expérimentation n'est d'ailleurs pas étranger à l'esprit de la "loi Aubry"), les simulations micro-économiques et macro-économiques y apportant des réponses contrastées.

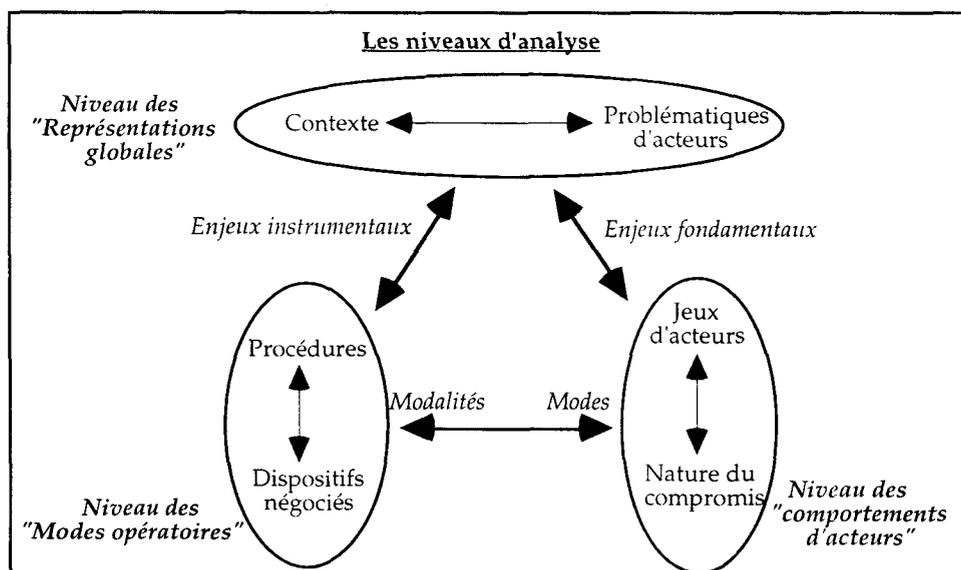
Au delà de cet objectif principal, nous pouvons distinguer trois objectifs secondaires qui concernent : (1) la manière dont les acteurs traduisent les éléments du contexte pour définir la problématique organisationnelle de l'entreprise, (2) leur manière d'agir sur le plan instrumental pour résoudre cette problématique, (3) la nature de la solution qu'ils élaborent au travers de leurs interactions. Autrement dit, nous nous fixons trois enjeux :

1) comprendre la manière dont les acteurs transforment le problème, la question ou encore la "controverse" en différentes problématiques qui leur sont propres et qui rendent complexe la négociation sur le temps de travail ;

2) repérer et analyser les différentes procédures de négociation mises en oeuvre (les modalités de la négociation) et les résultats concrets sur lesquels elles aboutissent (les dispositifs mis en place) ;

3) interpréter les jeux d'acteurs dans le processus de négociation (les modes de la négociation) et s'interroger sur la nature de l'accord (quel est le type ou la nature du compromis atteint ?).

Le dispositif méthodologique mis en place (essentiellement d'ordre qualitatif) prend donc en compte trois niveaux d'analyse : celui des "représentations globales", celui des "modes opératoires" et celui des "comportements d'acteurs". Nous pouvons les représenter dans le schéma suivant.



Considérant cette représentation, notre problématique de recherche et le cadre épistémologique qui fonde notre approche du phénomène, il s'agit bien d'une *situation de gestion* au sens de Girin (1990)¹, que nous proposons d'étudier dans une démarche méthodologique compréhensive et de type qualitatif². Notre démarche peut être subdivisée en deux grandes phases : une première étape d'exploration³ du terrain de recherche, portant essentiellement sur la structuration des processus de négociation du temps de travail à partir de l'étude des "représentations globales" des partenaires sociaux de la question (cette première phase répond au premier enjeu de la recherche) ; et une seconde phase d'investigation du terrain, par le moyen de quatorze études de cas, permettant l'analyse des procédures opératoires et des comportements d'acteurs au sein des processus de négociation (cette seconde phase correspond aux deuxième et troisième enjeu de recherche). Nous proposons de présenter les deux étapes de la recherche successivement.

§2. Première phase : l'exploration des problématiques d'ARTT.

Cette étape de la recherche vise à comprendre la manière dont les acteurs explicitent la problématique d'aménagement du temps de travail de leur entreprise dans laquelle ils s'inscrivent. Cela nécessite donc de recourir à des techniques

¹ "Une situation de gestion existe lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe" (Girin, 1990, p142).

² "Il existe d'autres taxinomies des logiques de recherches, elles correspondent rarement à des oppositions scientifiques, mais plutôt à des regroupements sociologiques entre chercheurs. L'opposition traditionnelle entre qualitatistes et quantitativistes fait partie de cette opposition. Pour les recherches qualitatives, le cadre de la recherche émerge progressivement des informations recueillies sur le terrain. La démarche permet l'étude des processus, des causalités récursives, et autorise la contextualisation" (Wacheux, 1996, p52). C'est à ce dernier titre (étude des processus, causalités récursives et contextualisation) notamment que nous utilisons des techniques qualitatives.

³ Il nous est difficile de considérer la première phase comme une phase simplement exploratoire compte tenu de l'ampleur de l'échantillon (96 entreprises et 153 entretiens) et de l'intérêt stratégique de cette étape dans notre démarche globale de recherche. Il s'agissait bien d'explorer cet échantillon : d'abord pour découvrir les formes de structuration du contexte de la négociation sur le temps de travail ; pour apprécier ensuite les situations des entreprises en matière d'aménagement du temps ; enfin, pour isoler quatorze cas intéressants d'entreprises.

qualitatives de recueil des données. En effet, il ne s'agit pas seulement de recenser des faits (données sur l'environnement, sur le contexte organisationnel ou sur les dispositifs mis en place) mais de comprendre comment les acteurs articulent, expliquent et interprètent ces faits.

Notre démarche s'appuie donc sur l'exploitation d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs susceptibles de mener une négociation sur le temps de travail, c'est-à-dire, les responsables Ressources Humaines (dirigeants d'entreprises, directeurs des Ressources Humaines, responsables fonctionnels ou opérationnels Ressources Humaines) et les représentants des salariés (délégués du personnel et délégués syndicaux, représentants au comité d'établissement). Quelle que soit la situation de l'entreprise (modification ou non de l'organisation du temps de travail)¹, la grille d'entretien a abordé trois thèmes : les principes d'un aménagement du temps de travail, les dispositifs concrets et la négociation². Pour chaque entretien, une fiche signalétique de l'entreprise et de l'interviewé nous a permis de recueillir des indications concernant l'activité, la taille de l'entreprise et les fonctions des personnes contactées.

Enfin, dans le but d'élargir la taille de l'échantillon, la réalisation de l'étude s'est appuyée sur la participation active d'un groupe d'étudiants de troisième cycle en gestion formés (par nos soins) sur les techniques de l'entretien de recherche et sur les dispositifs d'Aménagement et de Réduction du Temps de Travail. Trois consignes principales ont été fixées : localité (région Nord-Pas de Calais), représentativité (de l'ensemble des secteurs) et dualité (partenaires sociaux). Toutefois, malgré les consignes présentées précédemment, on peut observer quelques déformations par rapport aux objectifs d'échantillonnage, autant au niveau des entreprises que des caractéristiques des personnes interrogées.

¹ Deux types de grilles d'entretien ont néanmoins été élaborées pour différencier ces deux types de situations.

² - la réduction et l'aménagement du temps de travail, c'est-à-dire la position de l'interviewé par rapport au thème,

- les dispositifs concrets mis en place, envisagés ou envisageables, au sein de l'entreprise,
- la négociation (initiative, durée, difficultés, marges, contreparties, communication, lorsqu'elle a eu lieu, la manière de l'envisager lorsqu'elle n'a pas eu lieu).

L'échantillon est composé pour une grande partie d'entreprises de la région. Le secteur des services est davantage représenté que le secteur industriel. Dans chaque secteur, on assiste à un balayage relativement large des branches d'activité. En ce qui concerne la taille, les moyennes entreprises représentent la plus grande part de l'échantillon (49 entreprises), les grandes entreprises viennent en seconde position (33 entreprises), les petites entreprises sont beaucoup moins présentes (14 entreprises), notamment dans le domaine industriel (2/14).

Localisation/distribution par secteur

	Secteur des services	Secteur industriel	Total
Région Nord-Pas de Calais	52	34	86
Autres régions	3	7	10
Total	55	41	96

Taille des entreprises

	Secteur des services	Secteur industriel	Total
moins de 50 salariés	12	2	14
de 50 à 500 salariés	24	25	49
plus de 500 salariés	19	14	33
Total	55	41	96

Distribution par branche d'activité

Secteur des services		Secteur industriel	
Crédit, Assurances, banques	13	Industries agro-alimentaires	4
Grande distribution	8	Industries textiles	3
Distribution spécialisée	11	Industries chimiques,	8
dont textile,	(4)	dont transformation de matières	(4)
dont vente par correspondance	(2)	premières	
Restauration	3	Industries verrières	3
Services aux entreprises	7	Industries métallurgiques	7
Services privés aux particuliers	5	Industries automobiles	6
(dont services médicaux)	(2)	Industries électroniques	5
Services publics ou semi-publics	8	Industries mobilier, papier, carton	5
Total	55	Total	41

Au niveau des personnes interrogées, les responsables Ressources Humaines ont davantage répondu que les représentants des salariés (91/62).

La différence se situe essentiellement au niveau des services (56/26). Dans ce

secteur, il s'est avéré plus difficile de contacter les représentants des salariés pour deux raisons principales : soit la direction ne le permettait pas¹, soit les représentants contactés refusaient l'entrevue, étant apparemment peu mobilisés par la question.

Dans le secteur industriel, on obtient une meilleure répartition (35/36). Force est cependant de constater que certaines directions n'ont pas joué le jeu d'un contact avec les représentants des salariés. L'égalité n'est obtenue qu'à partir d'une multiplication des entretiens avec ces derniers au sein de la même entreprise. Finalement, le principe de dualité n'a pu être entièrement et concrètement respecté.

Le groupe "CGT-CFDT-FO" représente la moitié des représentants interrogés dans les services et les industries. Toutefois, l'appartenance syndicale n'est pas connue pour un tiers des interviewés, soit il s'agit de délégués du personnel non affiliés à un syndicat, soit de personnes ne souhaitant pas communiquer leur groupe de référence. Par ailleurs, on constate une faible participation des femmes (20% de l'échantillon). Ce qui peut correspondre à leur taux de représentation dans les activités concernées.

Répartition du public interrogé

		Services	Industries	Total
Responsables Ressources Humaines	Hommes	40	32	72
	Femmes	16	3	19
	Sous-total	56	35	91
Représentants des salariés	Hommes	22	29	51
	Femmes	4	7	11
	Sous-total	26	36	62
Total		82	71	153

Répartition des représentants des salariés suivant leur appartenance syndicale

	Services	Industries	Total
CGT	4	8	12
FO	2	3	5
CFDT	8	8	16
CFTC	1	1	2
CGC	2	3	5
Autres (1)	9	13	22
Total	26	36	62

(1) Autres syndicats, non-représentatifs ou non-identifiés, et représentants non-affiliés à une organisation syndicale

¹ Les interviewers avaient pour consigne d'obtenir l'accord préalable de la direction avant de contacter les représentants des salariés.

L'exploitation des entretiens s'est effectuée suivant les trois phases décrites par Huberman et Miles (1991, p88-138) : une phase de synthèse (ou de réduction des données), une phase de présentation/organisation des données (codage et regroupement des données) et une phase d'interprétation des résultats (c'est-à-dire des catégories dégagées).

En premier lieu (phase de synthèse), chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription intégrale du contenu et d'un rapport synthétique de l'interviewer sur la situation de l'entreprise et sur la position de l'interviewé. A partir de ces éléments, nous avons élaboré une fiche de synthèse reprenant :

- les caractéristiques principales de l'entreprise¹ (nom, taille, branche, activité, situation économique, climat social, actualité de l'ARTT) ;
- les caractéristiques principales de l'interviewé (statut, groupe de référence, sexe);
- un état² des pratiques d'aménagement du temps de travail (pratiques actuelles, pratiques envisagées, objectif explicite, problèmes et enjeux) ;
- la problématique telle qu'elle est explicitée par l'interviewé (identification du problème, commentaires et positions sur les réponses apportées ou envisagées, principales difficultés) ;
- les modes de négociation (modalités concrètes, nature des contreparties, communication, difficultés et satisfaction) ;
- une note de synthèse sur la problème concret de l'entreprise, la problématique explicitée par l'acteur et l'intérêt du cas ou de l'entretien.

En second lieu (phase de codage et organisation des données), et à partir des fiches de synthèse, nous avons d'abord opéré une première étape de regroupement d'entreprises, basée sur la distinction entre les secteurs et branches d'activités (suivant les caractéristiques de l'échantillon). Cette première étape visait à repérer et

¹ Pour des raisons de confidentialité, les caractéristiques les plus "saillantes" de l'entreprise ont pu être "corrigées" ou effacées de la présentation des résultats, suivant les engagements que nous avons pris auprès des instances régionales, mais également et surtout auprès des personnes interrogées. Dans la présentation des études de cas, nous avons ainsi été amenés à renommer les entreprises concernées.

² Cet état n'est pas un descriptif détaillé et exhaustif des mesures mises en place au sein de l'entreprise. Il s'appuie essentiellement sur les données obtenues au cours de l'entrevue. Il s'agit donc des principaux dispositifs d'aménagement et de réduction du temps de travail qui retiennent particulièrement l'attention des interviewés (cqfd).

dégager les pratiques d'aménagement du temps de travail dans les entreprises de notre échantillon. Compte tenu de ces premiers résultats, de nature essentiellement descriptive, nous avons ensuite opéré une seconde étape de regroupement, basée sur la nature de l'enjeu (les objectifs d'un aménagement du temps de travail) et le degré de centralité de cet enjeu¹. Cette distinction avait pour objectif de dégager les situations d'entreprises par rapport à la question du temps de travail, et de repérer les "potentiels d'ARTT" au sein de notre échantillon. Enfin, nous avons élaboré un troisième regroupement à partir de la manière dont sont posées les problématiques d'aménagement du temps de travail au sein des entreprises. Ce troisième regroupement visait à dégager les approches de la question selon les acteurs et les situations d'entreprise. Il s'agissait en l'occurrence de saisir la nature des divergences entre les acteurs de la négociation (les partenaires sociaux) mais également d'observer la nature des éléments contextuels structurant les problématiques d'entreprises. En définitive, cette étape permettait d'appréhender la structure des processus de négociation, c'est-à-dire la confrontation entre les problématiques des acteurs et le contexte de la négociation.

En troisième lieu (phase d'interprétation des données), le travail préalable de catégorisation des données a conduit à trois types de traitement distincts (correspondant à chacune des étapes précitées). La première étape a consisté en une *description simple* (Maroy, 1995, p83-110) utilisant à ce titre une grille pré-élaborée dont les différentes catégories ont été pré-définies (les secteurs et branches d'activités, la nature sociale ou économique des enjeux de l'aménagement du temps de travail). Moins qu'une interprétation, il s'agissait essentiellement d'un "premier traitement"² de l'échantillon. Les seconde et troisième étapes ont donné lieu à une *description analytique* présentée sous forme de deux typologies distinctes. La première typologie permet de rendre compte de la situation des entreprises de l'échantillon par rapport à la question du temps de travail (quelles sont les pratiques

¹ Pour ce critère, nous avons distingué trois niveaux de centralité de l'enjeu : 1/ faible, 2/ important mais partiellement maîtrisé par les pratiques, 3/ important et non maîtrisé par les pratiques (prégnance des problématiques d'ARTT).

² Sur la base du même échantillon, nous avons procédé à trois traitements successifs dont les deux derniers ont conduit à la production de deux typologies différentes mais voisines. Ces deux typologies ne sont pas contradictoires. Cet exercice montre, à cet égard, l'intérêt d'utiliser différentes grilles de lecture de la réalité observée. Il n'y a pas ici d'incohérence dans la démarche puisque chacune de ces typologies répond à des enjeux de recherche différents mais concomitants.

et en quoi ces pratiques répondent ou ne répondent pas aux enjeux de l'entreprise?). La seconde typologie permet de comprendre la manière dont les acteurs articulent les éléments du contexte (variables idéologiques, organisationnelles, institutionnelles) pour définir les problématiques d'aménagement du temps de travail de leurs entreprises. C'est notamment à ce niveau que nous pouvons apprécier la nature de leurs divergences. Dans ces deuxième et troisième étapes, nous avons eu plus faiblement recours aux catégories préexistantes, pour utiliser notre propre schéma d'analyse construit et dérivé des matériaux bruts. Les catégories ont été découvertes inductivement. A ce titre, la démarche d'interprétation des données empiriques dans le domaine d'une recherche qualitative peut revêtir différents modes, plus ou moins formalisés, ayant recours à des systèmes de traitement des informations plus ou moins automatisés. Compte tenu de l'étendue de l'échantillon et des objectifs de l'étude¹ dans cette étape de la recherche, notre démarche a consisté en un processus itératif, c'est-à-dire en un aller et retour permanent entre des données directement issues du terrain et des pré-catégorisations existantes (les secteurs et branches d'activité, la nature des enjeux) et intuitives (le degré de centralité de l'enjeu, la prégnance de la problématique de l'aménagement du temps de travail) tendant à s'affiner progressivement².

Après avoir traité cet échantillon de quatre-vingt-seize entreprises et ce corpus de cent-cinquante-trois entretiens, nous avons isolé quatorze situations d'entreprises plus particulières pour procéder à l'analyse des études de cas, deuxième phase de cette recherche.

§3. Deuxième phase : l'analyse des processus de négociation.

Cette seconde phase de la recherche vise à comprendre comment se déroulent les processus de négociation de l'aménagement-réduction du temps de travail qui aboutissent à la construction de compromis viables³. Pour ce faire, nous avons retenu

¹ Rappelons qu'à ce stade de la recherche, l'ambition n'est pas dans l'exhaustivité, mais dans l'exploration du champ d'étude, c'est-à-dire dans l'appréhension des situations d'entreprises au regard de la question de l'aménagement du temps de travail..

² Très concrètement, nous avons traité manuellement les fiches de synthèse grâce aux supports d'analyse qu'elles proposaient, menant un certain nombre d'arbitrage quant aux rapprochements possibles entre les situations d'entreprises et aux problématiques développées par les acteurs.

³ En réalité, nous avons pour double objectif de dégager l'ensemble des conditions favorables à la

trois situations différentes d'entreprises : les situations de négociation bloquée ou échouée, les situations de négociation ayant conduit à la réalisation d'accords jugés insatisfaisants pour au moins une partie des acteurs (direction ou représentants des salariés) et les situations de négociation ayant conduit à la réalisation d'accords jugés satisfaisants par l'ensemble des acteurs¹.

Nous devons préciser de suite que la notion de satisfaction, particulièrement subjective, utilisée pour considérer les processus de négociation ayant abouti à un accord, est appréciée à partir de la confrontation des discours des acteurs de la négociation et de faits significatifs (difficultés de mise en oeuvre, contestation formelle des salariés et de leurs représentants, ...). Cette analyse doit nous conduire à apprécier la nature du compromis et la viabilité de l'accord.

Les quatorze situations d'entreprises, analysées dans cette seconde phase, sont extraites de l'échantillon de quatre-vingt seize entreprises sur lequel nous nous sommes appuyés au cours de la phase précédente (phase portant sur les logiques et situations d'entreprises régionales en terme d'aménagement-réduction du temps de travail. Il était nécessaire de constituer un échantillon raisonné à partir de cet échantillon source au regard des objectifs de l'étude. Pour ce faire, notre sélection a reposé sur la situation de l'entreprise par rapport à la question de l'ARTT². Ainsi, en dehors de l'analyse du degré de centralité de la question de l'ARTT, nous pouvons concrètement distinguer deux groupes d'entreprises au sein de l'échantillon constitué dans l'étude précédente.

Dans le premier groupe d'entreprises, les pratiques semblent répondre aux besoins de l'entreprise en termes d'aménagement du temps de travail et sont basées sur un accord adéquat. Nous observons alors trois configurations possibles :

réalisation d'un accord durable et de comprendre en quoi certaines modalités de la négociation contribuent à construire et viabiliser le compromis établi.

¹ Ce découpage, nécessaire mais réducteur, permet de dépasser la diversité des situations des entreprises en terme de négociation, tout en questionnant à la fois ce qui permet la réalisation de compromis viables (accords satisfaisants) et ce qui conduit à l'échec, l'abandon de la négociation, ou encore l'insatisfaction des acteurs quant au dispositif négocié.

² Notamment et surtout à partir des résultats de la seconde typologie, construite lors de la première phase de la recherche.

1/l'accord concerne essentiellement l'aménagement classique des horaires, des congés payés et des jours fériés; 2/ l'accord concerne une modification importante des horaires, et paraît satisfaisant pour les acteurs; 3/ l'accord concerne une modification importante des horaires, mais paraît insatisfaisant pour au moins une partie des acteurs.

Dans le second groupe d'entreprises, il existe une problématique prégnante autour de la question du temps de travail mais pour l'instant aucun accord ne permet d'y répondre. Dans ce second groupe, nous pouvons distinguer également trois configurations possibles : 1/ la problématique n'est pas encore pleinement identifiée et explicitée, et les acteurs mènent une réflexion sur l'aménagement du temps de travail; 2/ la problématique est identifiée, et actuellement développée dans un processus de négociation en cours; 3/ la problématique est identifiée mais le processus de négociation est soit bloqué, soit échoué (pas d'accord). Nous pouvons caractériser ces différentes situations dans le tableau suivant :

Accord	Pas d'accord	Intensité du problème
1. Aménagement classique des horaires, des congés payés et jours fériés	4. Problématique émergente, réflexion en cours	faible
2. Modification des horaires de travail, accord satisfaisant	5. Problématique identifiée, négociation en cours	important
3. Modification des horaires de travail, accord non-satisfaisant	6. Négociation bloquée ou échouée	majeur

Pour répondre à la problématique de recherche, nous proposons de reprendre de manière approfondie, par la méthode des études de cas¹, quatorze situations d'entreprises regroupées suivant trois de ces six configurations.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux situations d'échec ou de blocage de la négociation pour tenter d'en comprendre les raisons et d'y apporter des

¹ "Cette méthodologie s'emploie, notamment, pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent. L'étude de cas permet d'intégrer la dimension chronologique, de comprendre les causalités, donc de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte. La séquence (stratégie-structure-management-identité-environnement) ne correspond pas à des manifestations empiriques visibles. Le chercheur la reconstruit, a posteriori, par l'analyse." (Wacheux, 1996, p93)

propositions d'explication. Cette étape vise à expliquer pourquoi certains processus de négociation n'aboutissent pas ou aboutissent sur un échec.

Dans un second temps, l'analyse portera sur les situations d'entreprises ayant abouti à un accord dit "non-satisfaisant" dans la mesure où une partie au moins des acteurs de la négociation (membres de la direction ou représentants des salariés) exprime une réserve sur les résultats de la négociation (à la fois sur le contenu de l'accord et sur la manière dont il a pu être conclu). Cette étape vise à comprendre en quoi un accord négocié n'apporte pas entière satisfaction aux parties.

Enfin, dans un troisième temps, nous proposons d'examiner les situations d'entreprises ayant abouti à un accord dit "satisfaisant" (où les acteurs expriment leur satisfaction à la fois sur le dispositif négocié et la manière dont il a été négocié). Cette étape vise à déterminer les processus opératoires concrets qui permettent d'élaborer un accord viable, car présenté comme satisfaisant par les acteurs. Les situations étudiées sont donc les suivantes :

Accord	Pas d'accord	Intensité du problème
		faible
2. Modification des horaires de travail, accord satisfaisant		important
3. Modification des horaires de travail, accord non-satisfaisant	6. Négociation bloquée ou échouée	majeur

Cela nous conduit donc à exclure du champ d'analyse trois configurations d'entreprises qui ne fournissent pas, à notre sens, suffisamment de données significatives et pertinentes sur les modes de négociation et leurs implications, parce qu'il s'agit (1) soit d'aménagements classiques des horaires¹, (2) soit d'une problématique émergente sans aucune précision sur les modalités concrètes des dispositifs à négocier, (3) soit d'une négociation en cours sans possibilité d'en présumer l'issue. Compte tenu des choix précédents, de l'intérêt de prendre en compte les cas de négociation les plus récents (moins d'un an) et des caractéristiques des situations d'entreprises composant l'échantillon source, nous obtenons

¹ C'est-à-dire des aménagements du temps de travail n'affectant pas profondément le fonctionnement organisationnel de l'entreprise.

l'échantillon suivant comprenant quatorze cas d'entreprises¹ :

Les cas de négociation bloquée (trois cas) ou échouée (un cas)

Pseudonyme	Activité	Taille	Dispositif	Problématique
Auto-élec	Industrie équipementier automobile	entre 950 et 1150 salariés	Modulation	variations des charges d'activités
O service	Service distribution des eaux	460 salariés (région)	Semaine de 4 jours (pour un service)	augmentation du niveau de l'activité
Plastic Nord	Industrie équipementier automobile	150 salariés (dont 25 intérimaires)	Semaine 6*6 jours réduction à 36 h (pour les intérimaires)	variations des charges d'activités
Auto-équipement	Industrie équipementier automobile	103 salariés	Annualisation du temps de travail	Dépassement des contingents horaires et abandon du dispositif

Les cas de négociation "insatisfaisante" pour la direction (deux cas),
ou pour les représentants des salariés (trois cas).

Pseudonyme	Activité	Taille	Dispositif	Problématique
Médico-center	Service soins médicaux	80 salariés	Temps partiel annualisé	variations des charges d'activités
Monnet SA	Service crédit à la consommation	490 salariés	Horaires variables	extension de la durée d'ouverture des services
Métal-Industrie	Industrie sidérurgie	800 salariés	Retrait progressif d'activité, retrait temporaire, temps partiel choisi	pyramide des âges de type "champignon"
Coton-Production	Industrie confection textile	280 salariés	Travail posté (2*8)	allongement de la durée d'utilisation des équipements (DUE)
International-Chimie	Industrie Chimie (détergents)	500 salariés (380 équivalents temps plein)	annualisation et réduction du temps de travail (32h)	diminution des charges d'activités

¹ Pour des questions de confidentialité, tous les noms d'entreprise ont été masqués et nous leur avons donné un pseudonyme.

Les cas de négociation aboutie et satisfaisante

Pseudonyme	Activité	Taille	Dispositif	Problématique
Protex	Industrie Chimie (herbicides)	80 salariés	passage de 4 à 6 équipes (travail posté)	contraintes de flexibilité, de polyvalence et d'autonomie des RH
Urbamobil	Industrie fabrication mobilier urbain	171 (avant accord) 181 (depuis accord)	Annualisation et réduction du temps de travail (à 37h30)	variations saisonnières de charges d'activité
BRO. Colis	Service vente par correspondance	3000 salariés (850 concernés par l'accord)	Annualisation et réduction du temps de travail (à 37 h)	réduction des délais de livraison
Choc'éclair	Industrie pâtisserie, viennoiserie	150 salariés (depuis accord)	Annualisation et réduction du temps de travail (28h)	variations des charges d'activités (évitement des coûts de stockage des produits surgelés)
Typhon	Industrie matériels électroménagers	850 à 1150 (avant accord) 1050 (depuis accord)	Annualisation et réduction du temps de travail (36h30)	développement d'une activité à très forte variation saisonnière (de 1 à 5)

Les entreprises de taille inférieure à cinquante salariés ont été exclues de l'échantillon dans la mesure où elles ne sont pas soumises à l'obligation de constituer des instances représentatives, partenaires incontournables d'une négociation sur l'aménagement du temps de travail. Les quatorze entreprises ont toutes un effectif supérieur à cinquante personnes. Six entreprises ont un effectif compris entre 50 et 200 salariés, quatre entre 200 et 500 salariés et quatre autres un effectif supérieur à 500.

Le secteur industriel semble sur-représenté : dix entreprises industrielles pour quatre entreprises de service. Toutefois, ce critère n'était pas prioritaire ; il était seulement nécessaire d'avoir des entreprises des deux secteurs. L'enjeu de l'échantillonnage était de reprendre des cas de négociation les plus illustratifs. Or, il semble que dans les entreprises du secteur industriel, la présence plus importante des organisations syndicales conduise les acteurs dans des processus de négociation plus complexes à mettre en oeuvre mais plus intéressants à observer.

Dans six cas d'entreprises, l'aménagement du temps de travail se concrétise par un dispositif d'annualisation¹. Il s'agit de quatre cas de négociation "aboutie" et "satisfaisante" mais on le retrouve dans une situation de négociation "bloquée" dans laquelle l'accord d'annualisation est actuellement remis en cause ainsi que dans un

¹ Si notre échantillon reprend de nombreux cas de négociation de dispositifs d'annualisation, c'est sans aucun doute parce qu'il s'agit d'une forme de réaménagement du temps de travail représentant une modification importante de l'organisation du travail s'avérant donc particulièrement délicate à négocier.

cas d'entreprise où les représentants des salariés ne sont pas satisfaits du dispositif négocié. Dans les huit autres cas d'entreprises, on constate une diversité de dispositifs négociés : modulation, semaine de quatre jours, semaine de six jours, temps partiel annualisé, horaires variables, repos compensateur de remplacement, réduction hebdomadaire du temps de travail à 37h30 et enfin, un triple dispositif de retrait progressif d'activité/retrait temporaire d'activité/temps partiel choisi.

Sur les quatorze entreprises, neuf directions ont orienté les négociations sur des problématiques de flexibilité, afin de répondre aux variations de charges d'activité. Trois cas de négociation se sont articulés autour d'une problématique de productivité : pour une entreprise, il s'agissait d'étendre les horaires d'ouverture, et pour deux entreprises, l'objectif était d'améliorer l'organisation de la production en modifiant l'aménagement du temps de travail. Enfin, dans deux cas, l'aménagement du temps de travail visait à éviter des licenciements, il s'agissait donc d'une problématique défensive.

Deux types de recueil de données ont été mis en oeuvre dans les études de cas de négociation d'entreprises. La plupart des données analysées est issue des entretiens semi-directifs effectués auprès des acteurs de la négociation, qu'ils soient membres de la direction (responsables de l'entreprise ou des ressources humaines) ou représentants des salariés. Toutefois, ces informations ont fait l'objet d'un recoupement et d'une vérification à partir de données formalisées au sein de l'entreprise (comptes-rendus de réunions, notes de services, communication interne, texte de l'accord, ...) lorsqu'il était possible d'y accéder.

Au total, quarante-et-une personnes ont été interviewées, soit seize responsables ressources humaines et vingt-cinq représentants du personnel. Généralement, lorsqu'il s'agissait d'entreprises de taille moyenne (de 50 à 200), deux entretiens étaient effectués ; lorsqu'il s'agissait d'entreprises de plus grande taille, le nombre d'entretiens était supérieur (jusque cinq).

L'exploitation des données recueillies a été effectuée suivant le même mode que pour l'échantillon précédent, c'est-à-dire selon trois phases distinctes (Huberman et Miles, 1991, p88-138) : la phase de synthèse, la phase d'organisation des données et la phase d'interprétation des résultats (analyse globale et démonstration).

En premier lieu (phase de synthèse), chaque cas d'entreprise est restitué à partir d'une fiche descriptive du cas de négociation. Cette fiche comporte trois niveaux d'information : l'entreprise, les faits et l'interprétation formulée par les acteurs des

faits.

En second lieu (phase d'organisation), nous avons procédé, à partir des fiches de synthèse et notamment de l'interprétation des acteurs, à la catégorisation des cas d'entreprises suivant le résultat de la négociation (trois groupes d'entreprises : 1/échec ou blocage, 2/ aboutissement insatisfaisant et 3/aboutissement satisfaisant). Cette seconde phase nous a permis de structurer la présentation des cas d'entreprises sous le mode de la *description analytique* (Maroy, 1995, p85). Pour chaque cas de négociation, sont ainsi présentées : l'entreprise, la situation et l'explicitation du processus.

En troisième et dernier lieu (phase d'interprétation et de démonstration), nous avons d'abord synthétisé les cas d'entreprises pour repérer les similarités et les convergences au sein chaque groupe d'entreprise, puis nous avons ensuite observé les différences et divergences entre chaque groupe. La démonstration s'est ainsi appuyée sur l'approche multi-sites présentée par Wacheux (1996, p95) et s'est fondée sur le rapprochement (conjonction et articulation) des différents processus de négociation présentés et analysés préalablement.

Cette ultime étape de la recherche visait l'analyse des causalités complexes et récursives des processus de négociation de l'aménagement du temps de travail. Pour ce faire, nous avons interrogé deux types de variables : les variables prédisposantes à la réalisation de l'accord et les variables constituantes de la construction du résultat. Par variables prédisposantes, nous entendons le contexte de l'entreprise, la nature du dispositif négocié, les caractéristiques du processus de négociation (le durée, l'initiative et la communication), et la dimension objective des contreparties (aspects quantitatifs). Nous qualifions de variables constituantes la diffusion et la prégnance des enjeux, l'ouverture de l'espace de négociation, la dimension subjective des contreparties (aspects qualitatifs), les logiques de négociation, et le terme de la négociation (l'achèvement du processus).

Le choix de ce mode d'analyse des processus de négociation justifie en soi la mise en oeuvre d'une méthodologie de type qualitatif, basée sur les études de cas à partir d'entretiens semi-directifs avec les acteurs¹. Cette méthodologie n'a pas pour

¹ "Sur le plan épistémologique, la méthodologie (étude de cas) donne une validité particulière au qualitatif. Chaque situation fait l'objet d'une acceptation interne par les acteurs et d'un test de cohérence logique. Même si l'objectif n'est pas la généralisation des résultats, l'étude de cas est souvent

objet de vérifier que les caractéristiques du contexte, des acteurs ou du processus, agissent de manière déterminante sur le résultat. Elle vise à comprendre comment ces différentes variables s'agencent et opèrent dans la construction du résultat.

Au final, nous tendons vers une *théorisation locale* (Maroy, 1995, p86)¹ à partir de données contextualisées permettant de produire une intelligibilité des situations observées. A ce titre, notre recherche aboutit à un ensemble de propositions raisonnées permettant de comprendre la réalité du phénomène "négociation" tel que nous l'avons appréhendé au cours de notre démarche méthodologique, c'est-à-dire dans une perspective éclairante et compréhensive, plutôt que suivant des enjeux de généralisation théorique et de globalisation du phénomène. Non seulement, la taille de l'échantillon ne peut le permettre mais surtout les enjeux théoriques et pratiques de cette recherche nous ont inscrit fondamentalement dans une démarche inductive. Toutefois, si nous tenons compte de la distinction formulée par Glaser et Strauss entre *substantive theory* et *formal theory* (1967), théories locales et théories formelles ou générales, notre travail de recherche pourrait ultérieurement conduire à l'élaboration de cadres d'analyse théoriques et conceptuels plus ambitieux.

à l'origine de propositions hypothétiques fécondes. " (Wacheux, 1996, p99)

¹ "Il est donc possible de générer une théorie locale, ancrée dans les faits, si au-delà de la compréhension de relations ou d'actions, on s'efforce d'en produire un schéma d'intelligibilité théorique. Celui-ci pourra mettre en évidence à des doses variables des relations systémiques, causales ou fonctionnelles, des processus, etc. (...). Le présupposé de départ est en effet qu'il est très rare de pouvoir appliquer simplement une théorie formelle à un champ d'étude précis, qui suggérerait d'emblée les concepts, hypothèses et relations pertinentes à étudier. En effet, on risque là soit de forcer les données, soit de négliger des concepts et hypothèses qui pourraient émerger inductivement."

Conclusion

Pour clore ce chapitre sur le protocole méthodologique, nous proposons ici de synthétiser notre dispositif méthodologique et de visualiser ainsi la logique globale de notre démarche de recherche. Nous pouvons résumer l'ensemble de la démarche dans les deux tableaux suivants. Le premier tableau concerne la première étape qui s'est principalement effectuée dans une logique de découverte et d'approche du phénomène. Le second tableau correspond à la seconde étape, c'est-à-dire l'analyse plus approfondie de quatorze cas d'entreprises (extraits comme nous l'avons déjà indiqué du premier échantillon de quatre-vingt seize entreprises et exploités dans une logique de démonstration).

Première étape : l'exploration des problématiques d'ARTT.

Matériau	-> corpus de 153 entretiens semi-directifs (avec 91 responsables RH et 62 représentants de salariés) -> échantillon de 96 entreprises
Objectifs	-> comprendre la manière dont les acteurs explicitent et s'inscrivent dans la problématique de l'ARTT -> repérer les situations d'entreprises de l'échantillon par rapport à la question de l'ARTT
Niveau d'analyse	-> niveau des "représentations globales"
Démarche	-> démarche typologique : "spécification" (Lazasfeld & Al, 1972) 1/ catégorisation des situations d'entreprises 2/ catégorisation des discours des acteurs
Résultats	-> 1er niveau de résultats (description simple) : synthèse des groupes d'entreprises (par secteur et branche d'activité) -> 2ème niveau de résultats (description analytique) : 1/ première typologie : situations d'entreprises et potentiels d'ARTT, en termes d'enjeux (faible, important maîtrisé, important non-maîtrisé) 2/ seconde typologie : configurations des problématiques d'entreprises et positionnements des acteurs.

Seconde étape : l'analyse des processus de négociation de l'ARTT

Matériau	14 cas d'entreprises (situation prise en compte : moins d'un an): -> 41 entretiens semi-directifs (16 responsables RH, 25 représentants des salariés) -> données formalisées (comptes-rendus de réunions, notes de services, communication interne, texte de l'accord, ...)
Objectifs	-> comprendre le déroulement des processus de négociation -> repérer les configurations des processus, et les modes de construction de compromis viables
Niveaux d'analyse	-> niveau des "modes opératoires" -> niveau des "comportements d'acteurs"
Démarche	-> approche multi-sites (Wacheux, 1996) : repérage des causalités complexes et récursives
Résultats	-> 1er niveau de résultats (description analytique) : catégorisation des cas suivant 3 configurations (a/ négociation échouée, b/ négociation aboutie mais insatisfaisante, c/ négociation aboutie et satisfaisante) -> 2ème niveau de résultats (théorisation locale) : analyse des variables prédisposantes et constituantes de l'accord.

Au final, la démarche s'appuie sur l'exploitation de matériaux de base qui tendent à se réduire quantitativement pour caractériser progressivement la situation observée et aboutir ainsi à l'analyse des processus de négociation. Inversement, le champ de l'analyse est étendu en termes d'objets : on se déplace du champ des "représentations globales" à celui des logiques d'action et "comportements d'acteurs" et à celui des "modes opératoires" qui structurent le déroulement de la négociation jusqu'à son issue. La première étape nous permet de décrire la *structure* de la négociation : la démarche aboutit à une typologisation des situations et des problématiques d'entreprises, c'est-à-dire à une vue réduite et simplifiée (et relativement figée, à l'instar de la photographie) de la réalité de la situation de gestion. Toutefois, la seconde étape nous permet de réintroduire une approche dynamique de l'action des partenaires sociaux au sein de l'entreprise, et de développer l'analyse d'une réalité mouvante (*les processus*) et construite (*les résultats*). Nous proposons de restituer chacune de ces étapes et leurs conclusions dans les trois chapitres suivants.

2ème partie. Vers un modèle de négociation du temps de travail



Chapitre 4. Pratiques d'ARTT, problématiques d'entreprises et positionnements d'acteurs.

Dans l'explicitation de notre problématique, précédemment traduite en termes méthodologiques (chapitre 3), nous avons retenu trois niveaux d'analyse : le niveau des "représentations globales", le niveau des "modes opératoires" et le niveau des "comportements d'acteurs". La définition et l'évolution du cadre de la problématique s'est par ailleurs appuyée sur la distinction entre les trois dimensions de la négociation, inspirée de la présentation du phénomène en tant que système (Dupont, 1994) : la structure, les processus et les résultats¹. La première étape de la recherche vise à découvrir et comprendre la manière dont les acteurs construisent et définissent les problématiques d'aménagement du temps de travail à l'intérieur de leurs organisations. Il s'agit en l'occurrence d'observer les modes de structuration des processus de négociation, c'est-à-dire l'interaction entre des problématiques d'acteurs (les partenaires sociaux et les directions d'entreprise) et les contextes organisationnel, institutionnel et idéologique. Nous nous intéressons donc essentiellement dans cette phase de la recherche au niveau des "représentations globales".

Toutefois, il convient ici de préciser le sens dans lequel nous utilisons le terme ou la notion de représentation². Notre démarche consiste, à partir des pratiques et

¹ Le cadre de la problématique correspond à une vision élargie et une approche systémique du phénomène négociation. Cette option de recherche nous permet d'aborder la problématique de la négociation du temps de travail de manière dynamique, en prenant en compte les relations entre la structuration des processus, les caractéristiques des processus et leurs aboutissements.

² Nous ne faisons pas un usage conceptuel du terme, mais une utilisation purement opportune. Notre démarche méthodologique et notre mode d'analyse des contenus des entretiens ne nous permet pas de

des discours des acteurs sur les pratiques d'ARTT, à repérer et dégager la manière dont la question du temps de travail est perçue et appréhendée par les partenaires de la négociation sociale. Il s'agit donc de saisir, au delà du sens manifeste, le sens latent, c'est-à-dire les perceptions subjectives des pratiques et du problème de l'organisation du temps de travail. Cette étape est un préalable de l'analyse de la dynamique des processus de négociation (seconde étape de la recherche) car elle permet de rendre compte de la diversité des situations d'entreprises (repérage des pratiques), de la multiformité et de l'ambiguïté du problème (repérage des perceptions) et de la complexité dans laquelle se structurent les problématiques de l'ARTT pour les entreprises (repérage des configurations de problématiques). Dans la mesure où notre approche, essentiellement descriptive et aboutissant à l'élaboration de typologies, correspond finalement à produire une représentation de la réalité¹, nous avons retenu la notion générique de "représentations globales" pour qualifier l'objet sur lequel nous menons cette étape exploratoire.

Mais s'il s'agit bien (et en un sens, seulement) d'une phase de découverte et d'ordonnement de données, issues d'un échantillon raisonné² de quatre-vingt-seize entreprises et d'un corpus de cent cinquante trois entretiens, cette première étape est importante dans le développement de notre recherche. En effet, outre les objectifs cités précédemment, notre approche nous permet d'apporter un éclairage et une réflexion sur l'un des moments clés de la négociation : la phase de "pré-négociation" (Zartman, 1987). Or, c'est bien de la rencontre entre les caractéristiques contextuelles et les positions des acteurs (la structure de la négociation) que vont émerger les enjeux instrumentaux et fondamentaux des acteurs. Leurs natures déterminent celle du jeu qui se déroule dans le processus de négociation. En

faire prévaloir l'idée que nous ayons pu mettre à jour les cadres généraux de perception et d'appréhension de tous les acteurs rencontrés, c'est-à-dire leurs systèmes de représentations, de valeurs, de normes. Ce n'était d'ailleurs pas l'enjeu de notre recherche. Plus simplement, notre objectif est de repérer un certain nombre de perceptions autour de la question du temps de travail et d'observer la façon dont les acteurs entre-définissent la problématique de leur entreprise. A ce titre, le point de départ de l'analyse est l'explicitation des pratiques par les acteurs.

¹ Par conséquent, forcément réductrice et simplificatrice.

² Nous pouvons rappeler que les consignes principales pour construire l'échantillon étaient la localité (région Nord-Pas de calais), la représentativité (de l'ensemble des secteurs), et la dualité (partenaires sociaux au sein de la même entreprise).

l'occurrence, et même si la plupart des jeux sociaux à l'intérieur de l'entreprise sont des jeux mixtes (Adam, Reynaud, 1978), combinant à la fois des oppositions d'intérêts profondément antagonistes (jeux à somme nulle) et des communautés d'intérêts (jeux à somme croissante), cette phase de "pré-négociation" conduit les acteurs vers des logiques de négociation soit à dominante distributive, soit à dominante intégrative (Walton, Mac Kersie, 1965). Cette étape doit donc nous permettre également de comprendre comment les acteurs s'orientent vers des divergences profondes ou des convergences significatives autour du problème de l'aménagement du temps de travail dans leur entreprise¹. Pour présenter les résultats de cette première étape, nous expliciterons d'abord de manière descriptive les pratiques et objectifs de l'aménagement du temps de travail (section 1), puis, les problématiques des entreprises suivant la nature et le degré de l'enjeu (section 2), afin de rendre compte des potentiels d'ARTT et des modes de problématisation autour de la question du temps de travail (section 3).

¹ Bien entendu, compte tenu des caractéristiques de l'échantillon et de la démarche méthodologique, nous ne pourrions extrapoler les résultats et produire une généralisation des constats. Toutefois, nous pourrions caractériser diverses tendances.

Section 1. Description des pratiques et objectifs d'ARTT

Dans cette section, nous proposons une *description simple* (Maroy, 1995) des pratiques et des objectifs de l'aménagement-réduction du temps de travail à l'intérieur des entreprises de l'échantillon. Il s'agit ici essentiellement, et en première instance, de rendre compte des formes d'aménagement employées et des finalités auxquelles elles répondent.

Pour ce faire, nous avons opéré, à partir des fiches de synthèse¹, un tri et un regroupement successif des entreprises par secteur et branche d'activité. Dans un souci de synthèse, nous présentons les informations sous forme de tableau pour chaque branche d'activité, dans lequel sont données (1) les pratiques des entreprises en terme d'organisation du temps de travail, (2) les objectifs associés à ce type d'organisation, et (3) l'enjeu auquel répond cette forme d'aménagement.

Dans ce premier traitement de l'échantillon, nous n'avons retenu que deux types d'enjeux (social et économique) correspondant à la formulation la plus explicite, saisie au travers des discours des acteurs, de la nature des objectifs de l'organisation du temps de travail. Dans certains cas, notamment lorsque les informations obtenues dans l'entretien ne sont pas pertinentes, aucun commentaire

¹ Nous pouvons rappeler que les fiches de synthèse comportent les informations suivantes :

- les caractéristiques principales de l'entreprise (nom, taille, branche, activité, situation économique, climat social, actualité de l'ARTT);
- les caractéristiques principales de l'interviewé (statut, groupe de référence, sexe);
- un état des pratiques d'aménagement du temps de travail (pratiques actuelles, pratiques envisagées, objectif explicite, problèmes et enjeux);
- la problématique telle qu'elle est explicitée par l'interviewé (identification du problème, commentaires et positions sur les réponses apportées ou envisagées, principales difficultés);
- les modes de négociation (modalités concrètes, nature des contreparties, communication, difficultés et satisfaction);
- une note de synthèse sur le problème concret de l'entreprise, la problématique explicitée par l'acteur, et l'intérêt du cas ou de l'entretien.

n'est effectué dans le tableau pour l'entreprise présentée¹. Nous expliciterons d'abord les modes d'aménagement du temps de travail dans les entreprises de services (§1), puis dans les entreprises du secteur industriel (§2).

§1. L'aménagement du temps de travail dans les entreprises de services.

Nous rendons compte dans ce développement de la situation de cinquante-quatre entreprises du secteur des services. Les branches représentées sont celles (a) des organismes de crédit, assurances et banques, (b) de la distribution (grande distribution, restauration, distribution textile, et vente par correspondance), (c) des services aux entreprises, et (d) des entreprises du secteur privé et (e) du secteur parapublic de services aux particuliers. Dans ces entreprises, cinquante-six responsables ressources humaines et vingt-six représentants de salariés ont été interrogés.

(a) La branche des organismes de crédit, assurances et banques.

Dans cette branche, nous avons recensé les pratiques d'aménagement du temps de travail de treize entreprises (deux établissements de crédit, cinq organismes d'assurances et six entreprises bancaires), en interrogeant treize responsables ressources humaines et dix représentants de salariés.

Les organismes de crédit

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Organismes de crédit (2 entreprises)	Horaires variables (2/2)	aménagement souhaité par les salariés (population féminine)	social
	Substitution du mercredi au samedi (1/2)	élargir les plages d'ouverture (peu de personnes concernées)	économique
	Développement du temps partiel annualisé (1/2)	initiative des organisations représentatives (peu de demandes)	social

¹ Il s'agit dans la plupart des cas d'entretiens ayant porté sur des considérations générales à propos de l'aménagement du temps de travail, sans que nous puissions y retenir des informations suffisamment claires et précises pour caractériser la situation de l'entreprise. Nous avons néanmoins choisi de signaler ce cas, au sein du tableau, pour retrouver au final les comptabilisations effectuées dans la présentation de l'échantillon (chapitre 3).

La mise en place des horaires variables (plage fixe / plage mobile) répond essentiellement à des enjeux sociaux en faveur des salariés (population féminine, mères d'enfants scolarisés). Sur l'initiative des organisations syndicales, le temps partiel annualisé a été mis en place dans une entreprise, mais peu de salariés y ont eu recours (une demande sur deux ans). La souplesse accordée aux salariés permet à l'une des deux entreprises de couvrir la plage horaire 18-19 heures par roulement.

Ces entreprises ne sont pas confrontées à de fortes variations d'activité. Il y a peu à peu nécessité d'élargir les horaires d'ouverture, mais les besoins restent limités (plus une heure, le soir). La problématique de l'aménagement du temps de travail est peu développée en termes offensifs par les responsables ressources humaines. Dans l'une des entreprises, la tendance est davantage au retour sur des horaires plus rigides pour retrouver un contrôle plus efficace.

Les représentants des salariés paraissent attachés à la souplesse horaire offerte au personnel et envisagent difficilement une remise en cause des pratiques actuelles. Ils sont favorables à une réduction globale du temps de travail si celle-ci s'accompagne d'une compensation salariale.

Les assurances

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Assurances (5 entreprises)	Développement du temps partiel (3/5)	3/5 pour répondre au coup par coup aux souhaits des salariés (population féminine)	social
	Horaires variables réduction à 36h45 temps partiel plan épargne congés compte épargne retraite (1/5)	1/5 dispositif multiple d'ATT dans des objectifs d'amélioration des conditions de travail et de rajeunissement de la population de l'entreprise	social
	Horaires variables temps partiel préretraites progressives (1/5)	1/5 souplesse conjointe des salariés et de l'entreprise (extension des heures d'ouverture), fonctionnement par ajustement mutuel	socio-économique

Les cinq entreprises développent le temps partiel dans des objectifs principalement sociaux (population féminine, mères d'enfants scolarisés). Deux entreprises ont mis en place des dispositifs plus complexes d'aménagement du temps

de travail permettant dans un premier cas, de mieux concilier vie privée et vie professionnelle, et dans un second cas, d'accroître la souplesse et la disponibilité des salariés pour étendre les heures d'ouverture.

Les responsables ressources humaines tendent à ne pas développer de problématiques d'aménagement du temps de travail en termes offensifs. Ils restent centrés sur des enjeux sociaux et semblent en attente d'une convention cadre à appliquer. En fait, ils paraissent particulièrement prudents quant aux possibilités d'une réorganisation du temps de travail et privilégient des modes de flexibilité, basés sur les ajustements mutuels. Les représentants des salariés sont attachés aux horaires variables mais peu favorables à l'extension des horaires d'ouverture.

Les banques

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Banques (6 entreprises)	Développement du temps partiel (5/6)	3/5 pour répondre aux souhaits des salariés 2/5 pour agir sur la pyramide des âges et réduire la masse salariale (1 embauche pour 4 personnes)	social socio-économique

La plupart des établissements bancaires ont développé le temps partiel pour répondre à des objectifs sociaux. Toutefois, deux entreprises utilisent le temps partiel pour rajeunir la moyenne d'âge de leurs salariés, et réduire la masse salariale en développant une capacité d'embauche.

La problématique développée par les responsables ressources humaines est néanmoins offensive : adaptation des horaires d'ouverture en fonction des sites et des marchés. Le recours à la modulation, le développement de la polyvalence, et la création d'équipes volantes, pour permettre l'ouverture sur six jours, sont envisagés. Toutefois, deux difficultés majeures sont citées : le décret de 1937 (obligation des deux jours de repos consécutifs) et la centralisation des négociations (niveau national). Les représentants des salariés ne s'opposent pas à un processus de flexibilisation, à condition qu'elle ait pour contrepartie une réduction du temps de travail, avec ou sans perte non proportionnelle de la rémunération.

(b) La distribution.

Dans la branche de la distribution, nous avons interrogé vingt-trois

responsables ressources humaines et quatre représentants des salariés¹, pour repérer les pratiques d'aménagement du temps de travail de vingt-deux entreprises (huit établissements de la grande distribution, cinq entreprises de distribution spécialisée, trois établissements de restauration, quatre entreprises de distribution textile, et enfin, deux établissements de vente par correspondance).

La grande distribution

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Grande distribution (8 entreprises)	Multiplication des contrats à temps partiels (de 8h à 32h par semaine) 8/8	Couvrir les horaires d'ouverture des magasins, et s'adapter aux variations journalières et hebdomadaires des flux de clientèle	économique
	Développement du temps partiel annualisé 4/8	Adaptation aux variations saisonnières	économique
	Création d'îlots 4/8	Création d'espaces de négociation et d'ajustement mutuel	social

Dans le secteur de la grande distribution, le recours au temps partiel est largement généralisé (pour un établissement : 50% des femmes, 35% des effectifs, sont à temps partiel). Quatre établissements développent le temps partiel annualisé pour moduler l'activité sur la journée, la semaine et l'année. La création d'îlots permet d'ouvrir des espaces d'ajustement entre les salariés, par petits groupes (gérés par des "négociatrices d'îlots").

La flexibilité des salariés est au coeur du fonctionnement de ces organisations. Les responsables RH développent des problématiques offensives d'aménagement du temps de travail qui leur semblent parfaitement convenir à une population de salariés majoritairement féminine et jeune. Toutefois, les représentants des salariés déplorent des conditions difficiles de négociation (absence de représentations syndicales). Ils avouent leur faible capacité de négociation au niveau local (où la flexibilité est négociée en permanence entre les salariés) et se reportent aux

¹ C'est sans aucun doute, l'un des secteurs où il a été le plus difficile de rencontrer les représentants de salariés (les interviewers se sont heurtés aux directions dans des établissements où la question du temps de travail est une question particulièrement sensible).

négociations de branches.

La distribution spécialisée

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Distribution spécialisée (5 entreprises)	Réduction du temps de travail à 37h30 (sans compensation) et développement du mi-temps (1/5)	réduire la masse salariale après une baisse importante du niveau d'activité	économique
	Multiplication des contrats à temps partiel (3/5) et temps partiel annualisé (1/5)	couvrir les horaires d'ouverture des magasins	économique

Les entreprises de distribution spécialisée confrontées à la nécessité de couvrir de larges horaires d'ouverture, ont également recours au temps partiel. Deux entreprises n'utilisent pas le temps partiel. La première développe néanmoins un projet de temps partiel annualisé, la seconde a récemment développé une politique défensive d'aménagement du temps de travail.

Les problématiques sont proches de celles de la grande distribution. Les logiques développées sont offensives et orientées vers la flexibilité des salariés. L'idée générale est de constituer un noyau dur de professionnels (à temps complet ou à 4/5) et un groupe satellite (à temps partiel) qui permet de répondre efficacement aux variations hebdomadaires et saisonnières. Une déléguée du personnel interviewée souligne l'habitude des salariés (population féminine, jeune) à des modes d'organisation flexibles où les ajustements entre les individus sont facilités et favorisés (les plannings, constitués à l'avance, font l'objet de transactions).

La restauration

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Restauration (3 entreprises)	Multiplication des contrats à temps partiel (60% des contrats de 15h à 20h) (1/3)	répondre aux variations de flux de clientèles journalières et hebdomadaires	économique
	Annualisation des horaires individualisés à temps plein de 33 heures (1/3)	couvrir les variations d'activité dans la journée	économique
	Mise en place de deux équipes de nuit et du matin (1/3)	respecter la chaîne du froid	économique

Dans les entreprises de restauration, la difficulté principale est de réunir le maximum de salariés aux heures de pointe (heures de repas). Le recours massif au temps partiels permet à une entreprise de restauration rapide de couvrir ces périodes de haute activité. Une entreprise de restauration classique utilise davantage les contrats à temps réduit (33 h) annualisé permettant notamment de couvrir deux plages horaires la même journée. Une troisième entreprise de distribution automatique (sandwicherie) subit par contre des contraintes techniques (respect de la chaîne du froid, et livraison le matin dans les distributeurs automatiques) et a instauré le travail de nuit.

Les problématiques restent offensives mais aboutissent à des formes d'aménagement du temps de travail différentes. Une population de salariés jeune, féminine et étudiante (25 ans, 98% de femmes dans la restauration classique) favorise la mise en place d'organisations flexibles.

L'actualité de l'aménagement du temps de travail est permanente, mais dans la plupart des situations, l'organisation est négociée par ajustement mutuel autour des plannings entre les salariés, sous l'autorité d'un manager.

Distribution textile

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Distribution textile (4 entreprises)	Multiplication des contrats à temps partiel en magasin (4/4)	répondre aux variations de flux de clientèles journalières et hebdomadaires	économique
	Travail posté (2 équipes) et modulation des horaires en entrepôt (2/4)	répondre aux variations saisonnières	économique

La modulation et l'annualisation du temps de travail tendent à s'imposer dans les entrepôts des entreprises de distribution textile (deux entreprises les pratiquent, une troisième développe un projet de temps partiel annualisé). Dans les magasins, l'utilisation des contrats à temps partiel est généralisée.

Les problématiques sont offensives et orientées sur la flexibilité. La population des salariés est jeune et féminine. Les responsables ressources humaines encouragent les ajustements mutuels ("les arrangements") et les négociations informelles, qui permettent d'assurer la flexibilité de l'organisation. Les formes d'aménagement du temps de travail et la logique de la flexibilité semblent intégrées par les salariés. Toutefois, un représentant des salariés souligne la nécessité de recadrer des pratiques parfois trop décentralisées, et trop "individualisées" pour homogénéiser l'ensemble.

Distribution Vente Par Correspondance

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Distribution VPC (2 entreprises)	Annualisation du temps de travail (2/2)	réduction des temps de préparation et de livraison des commandes adaptation aux variations saisonnières d'activité	économique

Pour répondre à des enjeux concurrentiels (raccourcissement des délais de livraison) et s'adapter aux fluctuations de la demande, ces deux entreprises de VPC ont mis récemment en place des dispositifs d'annualisation du temps de travail (avec réduction du temps de travail à 37h payées 39h).

Les problématiques développées sont particulièrement offensives. La mise en place des dispositifs a fait l'objet d'une communication intensive (études des souhaits des salariés, séances d'information, création de commissions techniques d'information et de suivi, mise en place d'un groupe projet,...) et s'est notamment

appuyée sur une participation active des supérieurs hiérarchiques. Toutefois, dans l'un des deux établissements, la négociation fut plus difficile (grève de 12 jours, notamment sur des questions salariales).

(c) Les services aux entreprises.

A partir des entretiens avec six responsables ressources humaines et trois représentants des salariés, nous avons dégagé les pratiques d'organisation du temps de travail pour sept entreprises de ce secteur (une entreprise de télémarketing, une entreprise de transport routier, quatre sociétés d'ingénierie, et une entreprise de câblage électrique).

Les entreprises de services aux entreprises

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Télémarketing (1 entreprise)	95% de temps partiels (jusque 9h par semaine)	couvrir la journée (8h à 20h) couvrir la semaine (7/7 jours)	économique
Transport routier (1 entreprise)	convention nationale du transport routier	répondre à la demande/respecter la législation (240h par mois)	socio-économique
Ingénierie (4 entreprises)	gestion individuelle du temps de travail	répondre à la demande	économique
Electricité (1 entreprise)	/	/	/

Avec 95% de contrats à temps partiel, l'entreprise de télémarketing développe une flexibilité optimale pour couvrir les horaires d'ouverture. La population salariée est féminine, jeune et en partie estudiantine. Elle semble demandeuse d'une grande souplesse et opère de nombreux ajustements mutuels ("arrangements"). La problématique développée par le responsable ressources humaines apparaît comme particulièrement offensive. Deux entreprises n'opèrent pas d'aménagement du temps de travail particulier (Transports routiers, électricité).

Quatre entreprises d'ingénierie (informatique, communication, environnement, recherche) sont essentiellement constituées d'une population salariée de cadres qui gèrent individuellement leur temps de travail pour répondre à la demande.

(d) Les entreprises privées de services aux particuliers.

Nous avons placé dans cette catégorie une société anonyme de logement locatif,

un établissement de gestion de chaufferie, et une entreprise de distribution des eaux. Dans ce groupe d'entreprises, cinq responsables ressources humaines et un représentant des salariés ont été interrogés.

Les entreprises de services aux particuliers.

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Logement locatif (1 entreprise)	horaires classiques + expérimentation de modulation sur un service	adaptation aux variations de charges de travail	économique
Gestion de chaufferies (1 entreprise)	horaires classiques	/	/
Distribution des eaux (1 entreprise)	réduction du temps de travail (38 h) Préretraites progressives horaires variables	aménagements souhaités par les salariés rajeunissement d'une population vieillissante	socio- économique

Sur ces trois entreprises, une seule a mis en place un dispositif d'aménagement du temps de travail à visée sociale, accompagné de mesures plus offensives de modification de la pyramide des âges. Pour prolonger cette offensive, la direction a tenté de mettre en place la semaine de quatre jours de 9h30. Toutefois, les salariés ont rejeté cette formule non accompagnée d'une réduction du temps de travail, qui générerait une baisse globale du volume des heures supplémentaires.

Une seconde entreprise expérimente une formule de modulation dans l'un de ses services. L'objectif est de pallier les variations de charges et éviter le paiement d'heures supplémentaires en cas de charge haute. La négociation s'est effectuée directement avec les salariés concernés, mais l'accord n'est ni formalisé, ni étendu, pour l'instant.

Les pratiques sont peu offensives, mais les problématiques développées par les responsables ressources humaines tendent vers la flexibilité. Un délégué du personnel interrogé souligne la difficulté de prendre des mesures favorables à la fois pour l'emploi et pour la flexibilité, qui vont à l'encontre de l'intérêt des salariés souhaitant conserver des excédents de rémunération.

(e) Les entreprises publiques ou parapubliques de services.

Dans ce dernier groupe, nous avons repéré les pratiques d'aménagement du temps de travail de sept entreprises publiques ou parapubliques (un établissement portuaire, une entreprise de travaux publics, une entreprise de distribution d'énergie, un établissement d'assurances, une entreprise de services postaux, une entreprise de communication, et enfin, deux établissements de transports publics). Neuf responsables ressources humaines et huit représentants des salariés se sont exprimés sur le problème de l'organisation du temps de travail à l'intérieur de leurs établissements.

Les entreprises publiques ou parapubliques de services

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Activités portuaires (1 entreprise)	Prétraitements progressifs	Réduction de la masse salariale	économique
Travaux publics (1 entreprise)	Modulation (de 35 h à 42 h)	Activité soumise aux variations climatiques	économique
Distribution (énergie) (1 entreprise)	Temps partiel réduction du temps de travail à 38 h semaine de 4 jours x 9h 36 h payées 38	aménagement souhaité par les salariés répondre aux fluctuations hebdomadaires de clientèle et élargir les horaires d'ouverture	social économique
Assurance (1 entreprise)	/	/	/
Services postaux (1 entreprise)	Développement du temps partiel Prétraitements progressifs ...	réduction de la masse salariale et du nombre de postes	économique
Communication (1 entreprise)	Travail par cycle repos compensateur semaine de 6 jours ...	s'adapter aux flux continus d'activité et aux variations de charges	économique
Transports (2 entreprises)	Temps partiel annualisé (1/2)	s'adapter aux flux de clientèle et aux variations saisonnières	économique
	Développement du temps partiel Recours à l'intérim et aux contractuels	réduction de la masse salariale et du nombre de postes s'adapter aux variations saisonnières d'activité	économique

Dans ce secteur, les pratiques sont très diversifiées. Néanmoins, on peut distinguer trois formes de problématiques. La première (activités portuaires) est essentiellement défensive et vise la réduction de la masse salariale. La seconde (activité de travaux publics soumise aux conditions climatiques) est essentiellement

offensive et s'inscrit dans une logique d'adaptation de la force de travail aux contraintes de l'environnement. La troisième (cinq entreprises de la fonction publique) est développée dans des perspectives à la fois défensives (réduction des sureffectifs) et offensives (adaptation de l'activité aux fluctuations de la demande). Toutefois, l'optimisation des coûts de la masse salariale dans une stratégie de flexibilisation des ressources humaines est difficile à mettre en oeuvre dans ce type d'entreprises où les salariés et leurs représentants sont particulièrement attachés au statut de la fonction publique. Deux orientations sont prises : la flexibilité de l'existant, avec le développement des temps partiels, et la flexibilité par le statut de contractuel (embauches sous contrat privé).

§2. L'aménagement du temps de travail dans les entreprises industrielles.

Sont présentées ici les situations de quarante et une entreprises industrielles : (a) quatre établissements industriels de production agro-alimentaire, (b) trois entreprises de la branche textile, (c) huit entreprises de l'industrie chimique et de transformation de matières premières, (d) trois établissements spécialisés dans la production du verre, (e) treize entreprises liées à la métallurgie et à l'automobile, (f) cinq établissements spécialisés dans l'électronique et l'électroménager, et enfin, (g) cinq entreprises de production de mobilier, de carton et de papier. Dans ces entreprises du secteur industriel, nous avons interrogé trente-cinq responsables ressources humaines et trente-six représentants des salariés¹.

(a) Les industries agro-alimentaires.

Dans ce groupe, nous avons interviewé quatre responsables ressources humaines et quatre représentants de salariés de quatre entreprises : une laiterie, une conserverie, et deux établissements de production de confiserie-pâtisserie.

¹ Dans la plupart des cas, nous avons pu respecter le principe de dualité que nous nous étions fixés pour la construction de notre échantillon. Il s'agissait, rappelons-le de réussir à interroger les deux parties de la négociation, représentants de la direction et représentants des salariés. Cette consigne devait nous permettre de recouper plus facilement les informations issues des entretiens. Toutefois, si nous y parvenons (alors que dans le secteur des services, cela s'est avéré beaucoup plus difficile), c'est grâce aux stratégies d'investigation des interviewers qui ont directement contacté les organes de représentation des salariés (manifestement plus faciles d'accès dans le secteur industriel) et ce, parfois, malgré les hésitations des directions à permettre ce type de rencontre.

Les industries agro-alimentaires

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Laiterie (1 entreprise)	travail posté équipes de fin de semaine	allongement de la durée d'utilisation des équipements	économique
Conserverie (1 entreprise)	modulation recours à l'intérim	s'adapter aux variations d'activité	économique
Confiserie- pâtisserie (2 entreprises)	annualisation (1/2)	s'adapter aux variations d'activité en travaillant en flux tendus et en réduisant les coûts de stockage	économique
	travail posté (2/2)	meilleure utilisation des équipements	économique

Les pratiques d'aménagement du temps de travail dans ces quatre entreprises répondent à des enjeux essentiellement économiques. Le recours au travail posté et la mise en place d'équipes de fin de semaine répond à des objectifs de productivité, le recours à la modulation, au travail intermittent et l'annualisation vise des objectifs de flexibilité. Les problématiques sont néanmoins plus diversifiées.

Dans l'entreprise de laiterie, l'allongement de la durée d'utilisation des équipements n'a pas permis de lisser complètement les sureffectifs et un projet de restructuration accompagné de licenciements est en cours de réflexion. Dans l'entreprise de conserverie, la modulation instaurée ne permet pas de couvrir les périodes les plus hautes de l'activité, l'entreprise a donc massivement recours au travail intermittent.

Dans l'une des deux entreprises de confiserie-pâtisserie, la direction a réussi à mettre en place un aménagement du temps de travail offensif conciliant des objectifs de flexibilité et de productivité (réduction des coûts de stockage). L'annualisation s'est accompagnée d'une réduction du temps de travail de 30% avec une perte de salaire de 5%. La mise en place du projet fut longue (6 mois) mais a remporté l'adhésion des salariés.

Dans la seconde entreprise, l'instauration du travail de nuit a permis un allongement de la durée d'utilisation des équipements de 30%. Toutefois, l'entreprise reste confrontée aux variations saisonnières et a recours au travail intermittent. Le représentant des salariés serait néanmoins favorable à une organisation plus flexible accompagnée d'une réduction du temps de travail significative.

(b) Les industries textiles.

Ce groupe est composé de trois entreprises de la branche, une entreprise de filature et deux entreprises de confection. Deux responsables ressources humaines et trois représentants des salariés nous ont entretenu des pratiques d'aménagement du temps de travail dans leurs organisations.

Les industries textiles

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Filature (1 entreprise)	préretraites progressives	éviter 120 licenciements, embauches de remplacement et réduction globale de la masse salariale	économique
Confection (2 entreprises)	équipes de fin de semaine équipe de nuit (1/2)	allongement de la durée d'utilisation des équipements pour un atelier	économique

Dans la première entreprise (filature), la direction a négocié et développé un dispositif de préretraites progressives essentiellement afin de réduire sa masse salariale ("éviter 120 licenciements"), mais également permettre l'embauche de jeunes salariés (tentative d'inversion de la pyramide des âges).

Dans une seconde entreprise (confection)¹, la direction a mis en place les équipes de nuit et de fin de semaine dans un atelier pour améliorer la rentabilité des machines. Par ailleurs, elle développe un projet de modulation de type 2 ou d'annualisation (en cours de négociation) afin de répondre aux variations saisonnières. Les salariés semblent favorables² aux aménagements effectués et prévus, alors que leurs représentants paraissent plus réservés sur les avantages économiques et sociaux.

(c) Les industries chimiques et de transformation des matières premières.

Dans ce groupe, nous avons interrogé cinq responsables ressources humaines et neuf représentants des salariés sur les pratiques d'organisation du temps de travail de huit entreprises (deux entreprises de la branche pétrolière, un fabricant de détergents, un établissement de production d'engrais, une entreprise pharmaceutique, une entreprise de transformation de céréales, un fabricant de

¹Dans la troisième entreprise, les informations obtenues ne se sont pas révélées suffisamment pertinentes pour être présentées dans le tableau.

² Les partenaires sociaux ont mis en place un dispositif de consultation des salariés.

produits chimiques de base et un établissement de production d'insecticides et d'herbicides pour l'agriculture).

Les industries chimiques (transformation des matières premières)

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Raffinerie Chimie (2 entreprises)	/	/	/
Détergents (1 entreprise)	annualisation et réduction du temps de travail (32 heures)	éviter des licenciements	socio-économique
Engrais (1 entreprise)	réduction du temps de travail (37h30) création d'une cinquième équipe	améliorer les conditions de travail et libérer les fins de semaine allongement de la durée d'utilisation des équipements	socio-économique
Pharmaceutique (1 entreprise)	Prétraitements progressifs horaires variables	gestion des fins de carrière et modification de la pyramide des âges aménagement souhaité par les salariés	socio-économique social
Transformation de céréales (1 entreprise)	Prétraitements progressifs (production) horaires variables (administration)	aménagement des fins de carrières aménagement souhaité par les salariés	social
Produits chimiques de base (1 entreprise)	Prétraitements progressifs	modifier la pyramide des âges et permettre l'embauche de jeunes diplômés	économique
Protection des cultures (1 entreprise)	Passage de quatre équipes à six équipes en travail posté	réduire les charges de travail assurer la polyvalence et la flexibilité fonctionnelle des techniciens	socio-économique

Dans cette branche, la pratique d'aménagement du temps de travail la plus commune (en dehors du travail posté) consiste à développer les dispositifs de prétraitements progressifs. Les entreprises tentent ainsi de modifier la pyramide des âges et d'embaucher un personnel jeune, moins coûteux ou plus qualifié (enjeux socio-économiques). Trois situations d'entreprises sont plus particulières.

Une entreprise de fabrication de détergents a annualisé et réduit le temps de travail de manière significative, pour éviter des suppressions de postes et des licenciements secs. Il s'agit en l'occurrence d'une logique défensive orientée sur des objectifs de flexibilité du personnel pour adapter l'activité aux variations de la demande. Toutefois, le processus de négociation s'est avéré difficile et a été

accompagné de grèves. Les deux parties revendiquent l'initiative du projet d'annualisation. Les représentants des salariés tendent à dénoncer les conditions d'urgence et de contrainte dans la négociation de l'accord, et semblent insatisfaits. La communication entre les parties fut et reste très difficile. L'accord s'appuie sur un référendum favorable.

Une entreprise pharmaceutique a développé l'horaire variable afin de dégager notamment une demi-journée ou une journée et faire face à des baisses d'activité. Les salariés acceptent ce compromis entre des contraintes professionnelles et extérieures (mise en place locale par ajustement réciproque). Cette entreprise passe à l'offensive et développe actuellement un projet d'optimisation de la capacité des équipements par la mise en place d'un système de deux équipes.

La dernière (protection des cultures) est une unité de production récente, de petite taille. Il s'agit d'un établissement pilote, innovant en matière d'organisation et de gestion des ressources humaines (équipes polyvalentes et autonomes, ligne hiérarchique réduite, structures simplifiées). Sous la pression des salariés, la direction est revenue à un horaire conventionnel (37h30) en passant d'une organisation du travail posté de quatre à six équipes. Deux groupes ont travaillé sur cette nouvelle organisation et la mise en place s'est effectuée sans difficulté (négociation directe et informelle, en l'absence de délégués du personnel, élus deux mois après).

(d) Les industries du verre.

Quatre responsables ressources humaines et un représentant des salariés se sont exprimés sur la question de l'aménagement du temps de travail pour trois entreprises de production de verre.

Les industries du verre

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Vitrage bâtiment et automobile (1 entreprise)	Préretraites progressives	améliorer la gestion des fins de carrières et modifier la pyramide des âges	socio-économique
Produits verriers (2 entreprises)	Temps partiel intérim pour passage du 2x8 au 3x8 pour certains ateliers (1/2)	aménagement souhaité par les salariés répondre à la surcharge d'activité	social économique
	Préretraites progressives Modulation (1/2)	améliorer la gestion des fins de carrières et modifier la pyramide des âges répondre aux variations saisonnières	socio-économique économique

Dans ces trois entreprises, le travail s'effectue en "feu continu". Deux d'entre elles ont eu recours au dispositif de préretraites progressives pour modifier leurs pyramides des âges. Dans les trois cas, les organisations sont confrontées à des variations saisonnières d'activité mais y apportent des réponses différentes.

La première, dont l'activité cyclique est difficile à prévoir, envisage de mettre en place un dispositif de compte-épargne temps et d'annualisation du temps de travail. Le projet est encore au stade de la réflexion. La seconde a recours au travail intermittent pour faire passer les ateliers concernés au système des 3x8 et faire face aux périodes de haute activité. La dernière (entreprise de moins de 100 salariés) a développé un accord de modulation du temps de travail, renforcé par un système d'incitation financière pour prise de congés payés en période basse.

La connaissance des dispositifs d'aménagement et de réduction du temps de travail, dont faisait preuve un représentant des salariés, a surpris un responsable ressources humaines. Ce représentant des salariés, par ailleurs, souligne la tiédeur de la direction en cette matière et le recours systématique à des solutions palliatives (intermittence, heures supplémentaires).

(e) Les entreprises de la métallurgie et de l'automobile.

Il s'agit sans aucun doute du groupe le plus important, quantitativement (treize entreprises), représenté dans cet échantillon. Nous avons ici séparé la branche de la métallurgie de celle de l'automobile. Dans le premier sous-groupe, sont réunis trois établissements sidérurgiques, une entreprise de fonderie, un fabricant d'accumulateurs, et une entreprise de fabrication de matériel de transport. Dans le

second sous-groupe, sont réunis cinq équipementiers pour l'automobile et un constructeur. Cette séparation visait surtout à isoler le groupe d'entreprises du secteur automobile, caractérisé par d'importantes variations saisonnières, et une dépendance des équipementiers vis à vis des constructeurs (organisation de la production en "flux tendus". Au total, treize responsables ressources humaines et douze représentants des salariés ont été interrogés sur les pratiques d'organisation du temps de travail dans leurs établissements et les finalités de ces pratiques.

La métallurgie

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Sidérurgie (3 entreprises)	- Préretraites progressives (3/3) - Retraits temporaires d'activité (3/3) - Compte épargne temps (2/3) - Temps partiel choisi (1/2)	Gestion des fins de carrières et modification de la pyramide des âges, avec réduction globale des coûts salariaux aménagement progressif des préretraites et retraits temporaires d'activité aménagement personnel	socio-économique
Fabrication d'accumulateurs (1 entreprise)	travail intermittent et heures supplémentaires	répondre aux fluctuations d'activité	économique
Fabrication d'emballages métal (1 entreprise)	- Préretraites progressives et temps partiel - équipe de fin de semaine occasionnelle	aménagements souhaités par les salariés répondre aux fluctuations d'activité	social économique
Fonderie (1 entreprise)	- Modulation - temps partiel annualisé - travail intermittent	répondre aux fluctuations d'activité	économique
Matériel de transport (1 entreprise)	Horaires variables modulation	répondre aux fluctuations d'activité	économique

Les trois entreprises de la sidérurgie développent des pratiques similaires. Les objectifs sont de permettre de "sortir" les salariés plus âgés, c'est-à-dire de gérer les fins de carrières et d'embaucher des salariés jeunes. Le compte-épargne temps permet de rendre les mesures précédentes plus progressives. La problématique est commune. Il s'agit de rompre avec les nombreux plans sociaux effectués depuis quinze ans et de retrouver une capacité d'embauche de jeunes salariés. Les représentants des salariés sont sensibles à l'aménagement des fins de carrières des salariés âgés ayant connu des conditions de travail difficiles (travail posté à proximité des fours). L'une des trois entreprises développe un projet d'annualisation du temps

de travail à des fins de flexibilité.

Les quatre autres entreprises ont mis en place des mesures diverses (modulation, temps partiel annualisé, recours au travail intermittent, création d'une équipe de fin de semaine) visant à adapter la capacité de production aux variations de la demande. L'une d'entre elles (fabrication d'accumulateurs) a mis en place une organisation flexible essentiellement par l'externe. En effet, les positions des partenaires de la négociation en matière d'aménagement du temps de travail, sont figées et la direction a donc recours au travail intermittent et aux heures supplémentaires. Deux d'entre elles (fabrication d'emballages, fabrication de matériel de transport) ont développé une organisation interne flexible. Toutefois, la première fonctionne au "coup par coup" (difficulté de prévoir les variations de charge), alors que la seconde a massivement investi dans un système de gestion et d'optimisation des horaires, après une phase d'expérimentation. Enfin, la dernière (fonderie) fait appel aux deux formes. Les variations de charges sont très importantes et la modulation seule ne permet pas d'y répondre. Cette entreprise pratique la flexibilité du temps de travail depuis dix ans sous des formes diverses, et les salariés sont particulièrement sensibilisés à cette problématique (diffusion des chiffres de vente, communication de l'activité dans le journal d'entreprise).

L'automobile

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Equipementiers automobiles (4 entreprises)	- recours aux heures supplémentaires (4/4) - recours au chômage technique (2/4) - recours au travail intermittent (2/4)	répondre aux fluctuations d'activité	économique
Equipementier automobile (1 entreprise)	- annualisation du temps de travail (10 jours de congés supplémentaires, 25 mn de travail en plus par jour)	répondre aux fluctuations d'activité et allonger la durée d'utilisation des équipements	économique
Constructeur automobile (1 entreprise)	- annualisation du temps de travail (14 jours de congés supplémentaires, 30 mn de travail en plus par jour)	répondre aux fluctuations d'activité et allonger la durée d'utilisation des équipements	économique

Sur les cinq équipementiers automobiles, quatre ont recours à des formules classiques d'aménagement du temps de travail pour pallier les variations de charges d'activité : heures supplémentaires, travail intermittent, chômage technique. Toutefois, trois d'entre elles développent ou ont développé des projets de flexibilisation de leurs ressources humaines. Dans la première entreprise, un projet de modulation est favorablement accueilli par des représentants des salariés soucieux d'apporter des solutions (propositions syndicales) et de faire face à des conditions difficiles de travail lors de fortes charges. Dans la seconde, un projet d'annualisation du temps de travail semble intéresser les salariés. Les représentants des salariés sont sensibles aux contraintes de l'entreprise mais sont demandeurs d'une réduction du temps de travail. Dans la troisième, la direction de l'entreprise a émis des propositions pour mettre en place une organisation du temps de travail en 6 heures sur 6 jours, et la création d'équipes de fin de semaine. Toutefois, ce projet n'a pas été retenu par le siège. Enfin, pour la quatrième entreprise, la direction a mené une expérience de modulation qui a finalement échoué. Il y a une volonté de diminuer le volume d'heures supplémentaires par le biais de la flexibilité, mais les salariés semblent attachés aux aspects financiers d'une éventuelle réduction du temps de travail ou d'un abandon des heures supplémentaires.

Deux entreprises ont néanmoins mis en place des accords d'annualisation du temps de travail. Ces accords permettent à la fois de répondre aux variations de charges d'activité et d'allonger la durée d'utilisation des équipements, et donc d'atteindre des objectifs de flexibilité et de productivité. La durée annuelle du temps de travail a peu baissé (une demi-journée et une journée). Toutefois, les salariés disposent d'un supplément important de congés payés. Ces accords se sont accompagnés d'avantages financiers (primes de flexibilité) et d'avantages sociaux (aménagement des espaces, création de restaurants, ...). Les négociations ont été longues (3 mois à un an), mais ont notamment permis de développer l'embauche.

(f) Les industries de l'électronique et de l'électroménager.

Dans ce groupe de cinq entreprises (deux fabricants de matériels électroniques, une entreprise de mécanique de précision, un fabricant d'électroménager et un fabricant de matériel de pesage), deux responsables ressources humaines et six représentants de salariés ont été interviewés.

Les entretiens menés auprès des représentants des entreprises spécialisées dans le matériel électronique n'ont pas pu être recoupés avec ceux des responsables

ressources humaines. Les informations n'ont donc pas été restituées dans le tableau, puisque difficilement vérifiables. Toutefois, les discours des représentants des salariés nous permettent de faire un certain nombre de constats et de remarques.

Les industries de l'électronique et de l'électroménager

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Electronique (2 entreprises)	/	/	/
Mécanique de précision (1 entreprise)	recours aux heures supplémentaires	répondre aux fluctuations de la demande	économique
Matériel de pesage (1 entreprise)	recours aux heures supplémentaires et au chômage partiel	répondre aux fluctuations de la demande (baisses d'activité)	économique
Electroménager (1 entreprise)	annualisation (20 jours de congés supplémentaires)	adaptation aux variations saisonnières réduire le recours à l'intérim	économique

Une seule entreprise sur les cinq a développé un dispositif particulièrement offensif d'aménagement du temps de travail. Parmi les autres entreprises, deux (mécanique de précision, électronique) sont en cours de redressement et les pratiques d'aménagement du temps de travail, au cours des entretiens, ne sont pas abordées, ou en termes prudents (notamment, parce que les directions ont recours aux heures supplémentaires, que les salariés y semblent attachés et que leurs représentants se risquent difficilement à prendre une position tranchée). Ces entreprises sont dans des logiques plutôt défensives. L'objectif principal est à terme de réduire la masse salariale et de trouver une forme d'aménagement du temps de travail qui puisse répondre aux fluctuations de la demande. La difficulté majeure est de mesurer ces fluctuations pour les anticiper.

L'entreprise d'électroménager a par contre mis en place un dispositif très complet associant les temps partiels annualisés, les préretraites progressives, l'annualisation du temps de travail (0 à 46 heures) et le développement du travail de nuit. Ce dispositif a permis de diminuer le recours à au travail intérimaire de 30% à 10% des effectifs et d'abaisser significativement les coûts de stockage. Le temps de travail a été diminué globalement de 3%, sans perte de rémunération.

La problématique de cette entreprise était particulièrement forte : organiser une nouvelle activité soumise à de très fortes variations saisonnières (de 1 à 5). Un soin particulier a été apporté au processus de négociation : formation des partenaires sur

les dispositifs d'information, ouverture de quatre groupes de travail (sur quatre thèmes, dont la flexibilité), association de la hiérarchie dans la démarche, communication large. L'ensemble des acteurs semble s'être massivement impliqué dans la réalisation du projet.

(g) Les industries du mobilier, du papier et du carton.

Dans ce groupe, cinq responsables ressources humaines et trois représentants des salariés nous ont explicité les pratiques et les objectifs de l'organisation du temps de travail dans leurs organisations : deux fabricants de mobilier, deux entreprises de production de carton ondulé, et une entreprise de production de papier.

Les industries du mobilier, papier et carton

Entreprises	Pratiques	Objectifs	Enjeux
Mobilier (2 entreprises)	modulation (30 h à 46 h)	répondre aux variations d'activité	économique
	annualisation	répondre à des fortes variations saisonnières	économique
Carton ondulé (2 entreprises)	modulation chômage partiel (1/2)	répondre à des fortes variations saisonnières	économique
	heures supplémentaires chômage partiel et polyvalence des salariés (1/2)	répondre à des fortes variations saisonnières	économique
Papier (1 entreprise)	Préretraites progressives	réduire la masse salariale et modifier la pyramide des âges	socio- économique

Les deux entreprises de fabrication de mobilier ont développé une stratégie de flexibilité par le biais de la modulation du temps de travail. Toutefois, dans l'une d'elles, les mesures se sont révélées insuffisantes et après trois années, le dispositif de modulation a été remplacé par l'annualisation du temps de travail. Les négociations furent de courte durée. Dans un premier cas (entreprise de moins de cinquante salariés), elles se sont déroulées directement avec les salariés, avec peu de rencontres. La logique développée est néanmoins qualifiée de défensive par le responsable RH. Dans le second cas (180 salariés depuis l'accord), un groupe de travail paritaire a été mis en place. L'idée principale fut de partir de l'accord de modulation et de faire aboutir les négociations en une semaine (contrainte fixée par les partenaires). La mise en place de l'annualisation s'est accompagnée d'une réduction du temps de travail

d'une heure, d'un maintien de la rémunération et d'une dizaine d'embauches. Il semble qu'après l'expérience de la modulation, les représentants syndicaux aient pris une part importante dans l'initiative et la conduite du projet, avec le souci de développer l'embauche.

Les deux entreprises de cartonnerie sont confrontées à de fortes variations saisonnières, mais davantage à une baisse globale d'activité. Dans cette situation, la première a mis en place un dispositif de modulation mais a néanmoins recours au chômage partiel pour lisser les effectifs. La seconde a recours aux heures supplémentaires et au chômage partiel. Dans cette dernière, le responsable RH tend à privilégier la flexibilité fonctionnelle des salariés (la polyvalence) lors des périodes de basse activité. Toutefois, les représentants des salariés sont favorables à une réorganisation plus flexible des horaires, accompagnée d'une réduction du temps de travail et du développement de l'embauche.

La dernière entreprise a développé les préretraites progressives afin de gérer les fins de carrière au profit de l'embauche de jeunes salariés. Confrontée à des variations significatives d'activité, la direction réfléchit actuellement sur la mise en place d'un dispositif de modulation ou d'annualisation du temps de travail qui puisse notamment permettre de développer la formation.

Des pratiques aux enjeux : les problématiques de l'ARTT.

La *description simple* (Maroy, 1995), présentée ci-avant, des pratiques suivant les secteurs et les branches d'activité des entreprises de l'échantillon, nous a conduit à rendre compte de manière linéaire des situations d'entreprises en matière d'aménagement du temps de travail. Ce premier traitement des données nous permet d'observer la diversité des situations, des questionnements et des approches liées à l'organisation du temps de travail, auprès des partenaires de la négociation. Toutefois, il convient de procéder à un second traitement de la base de données pour repérer les similarités entre les différentes situations d'entreprises, en dehors des seules caractéristiques de secteur et de branche. Pour y procéder, nous proposons d'observer ce qui caractérise les pratiques d'aménagement du temps de travail et permet d'explicitier la problématique de l'entreprise : la nature de l'enjeu. Nous pouvons alors retenir quatre types de configurations stratégiques.

Les modalités d'aménagement du temps de travail peuvent être orientées sur un enjeu exclusivement "*social*", c'est-à-dire en faveur des salariés en vue de mieux

concilier les contraintes ou aspirations personnelles avec les besoins de l'organisation. Il s'agit en l'occurrence de la mise en oeuvre des mesures suivantes : les horaires variables, les préretraites progressives, les cessations temporaires d'activité, le compte épargne retraite, le temps partiel "choisi" fixe ou annualisé.

Toutefois, une partie de ces mesures (telles que les préretraites progressives, les cessations temporaires d'activité, ou le temps partiel) peuvent également être utilisées pour répondre au second type d'enjeu de "*diminution du coût du travail payé*", correspondant à des pratiques visant à réduire globalement la masse salariale, parfois, conjointement, à modifier la pyramide des âges¹, ou encore à externaliser et réduire le coût gestion des ressources humaines (recours au travail intérimaire).

Le troisième enjeu "*d'extension de la durée du temps travaillé*" correspond à une logique de développement et d'amélioration de la productivité. En ce sens, les directions d'entreprises négocient et mettent en place soit des dispositifs d'allongement de la durée d'utilisation des équipements (développement du travail posté, mise en place d'équipes de fin de semaine) ou soit des mesures d'extension des plages d'ouverture (grâce au développement ou à la généralisation du travail à temps partiel, l'allongement de la durée journalière de travail avec réduction de la durée hebdomadaire²).

Enfin, le quatrième enjeu de "*flexibilité de l'organisation du temps de travail*" vise à permettre l'adaptation quantitative des ressources humaines aux variations de charge d'activité. Néanmoins, deux situations peuvent se présenter. Soit, l'entreprise doit faire face à des variations de charge imprévisibles et les directions ont alors recours aux heures supplémentaires ou au chômage partiel, au travail intérimaire, aux équipes occasionnelles de fin de semaine. Ou soit, il est nécessaire d'organiser la production ou le service pour répondre à des variations de charge prévisibles, et les directions négocient en ce sens des dispositifs de modulation ou d'annualisation du temps de travail.

En tenant compte de ces quatre enjeux fondamentaux pour l'organisation, nous pouvons donc opérer une seconde procédure de regroupement et de catégorisation

¹ Il s'agit du cas des entreprises ayant une pyramide des âges en forme de "champignon", c'est-à-dire ayant une population vieillissante, avec des difficultés pour inverser la tendance.

² Par exemple, la réduction négociée de la durée hebdomadaire du temps de travail à 36 heures peut prendre la forme d'une semaine de quatre jours de 9 heures.

des données. Toutefois, ce second traitement a permis de dégager trois types de situations suivant l'importance de l'enjeu "temps de travail" dans l'entreprise (le degré de centralité).

Dans la première situation, les entretiens se sont centrés sur l'explicitation de pratiques d'aménagement du temps de travail que l'on peut qualifier de "classiques" (horaires variables, dispositif de temps partiel). La question du temps de travail n'est pas posée au niveau de l'organisation globale de l'entreprise, mais au niveau du salarié. L'enjeu économique et organisationnel apparaît faiblement.

Dans la seconde situation, les entretiens se sont centrés sur l'explicitation de pratiques d'aménagement et de réduction du temps de travail les plus diversifiées (de la réduction hebdomadaire aux dispositifs les plus complexes d'annualisation du temps de travail). L'enjeu pour l'organisation se révèle de manière prégnante, mais les pratiques semblent permettre d'y répondre ou y répondent partiellement.

Enfin, dans la troisième situation, les entretiens se sont centrés, non plus sur des pratiques effectives, mais sur des projets d'aménagement du temps de travail. L'enjeu d'une réorganisation du temps de travail y constitue un problème majeur pour les entreprises de ce groupe, et les directions tentent de mettre en oeuvre des dispositifs liés à l'émergence de ces problématiques sans toutefois avoir pu, pour le moment, y répondre pleinement.

C'est en tenant compte de cette double distinction sur la nature et le degré de centralité de l'enjeu que nous tentons de dégager les "potentiels d'ARTT", c'est-à-dire les situations d'entreprises dans lesquelles l'enjeu du temps de travail apparaît comme important et d'analyser l'émergence des problématiques de l'aménagement du temps de travail (section 2).

Section 2. Description des problématiques, suivant la nature et l'importance de l'enjeu.

Dans cette section, nous proposons une *description analytique* (Maroy, 1995) des problématiques d'aménagement du temps de travail des entreprises de l'échantillon. Il s'agit donc d'une seconde phase de traitement des données ne s'appuyant plus sur une catégorisation préexistante (les secteurs et branches d'activité) mais sur des catégorisations définies à partir de l'observation des situations d'entreprises par rapport au problème de l'organisation du temps de travail, c'est-à-dire la nature¹ et le degré de centralité de l'enjeu. Notre objectif est ici d'identifier et de caractériser les problématiques d'entreprises et d'observer l'interaction des acteurs et du contexte organisationnel dans l'émergence et la construction de ces problématiques.

Au total, l'analyse des quatre-vingt seize cas d'entreprises permet de dégager huit situations différentes que nous présentons dans les développements suivants. En premier lieu (§1), nous nous intéresserons aux situations d'entreprises pour lesquelles l'enjeu "temps de travail" apparaît comme un enjeu mineur ou partiellement maîtrisé par des pratiques conséquentes². En second lieu (§2), l'analyse portera sur les situations d'entreprises pour lesquelles l'enjeu se révèle important dans la mesure où les pratiques d'organisation du temps de travail ne sont pas ou plus adaptées aux contextes, soit parce que ceux-ci ont évolué, soit parce que les dispositifs négociés et mis en oeuvre n'ont finalement pas correspondu aux contraintes organisationnelles ou sont remis en cause par les partenaires de la

¹ Bien que par rapport à la nature de l'enjeu, nous retrouvons ici en grande partie les configurations d'aménagement du temps de travail définies et analysées par les économistes (logiques de défense de l'emploi, de productivité, de flexibilité). Toutefois, ces catégorisations sont effectivement issues de l'observation de réalités organisationnelles (Cette et Taddéi, ...), et nous les retrouvons également dans l'observation de notre échantillon. Elles nous sont donc utiles en tant que grille de lecture.

² Pour des raisons pragmatiques, nous avons finalement réuni les situations où l'enjeu "temps de travail" s'avérait faible au travers des entretiens parce que notamment apparaissait une sorte de *statu quo* quant à la question et les situations où les pratiques correspondaient aux contraintes de l'organisation et sur lesquelles les acteurs s'accordent à ne pas remettre en cause les mesures mises en oeuvre.

négociation. Dans ce second type de situations, nous évoquerons davantage la réflexion des parties autour de la question du temps de travail, puisqu'il s'agit dans la plupart des cas de décrire et d'analyser des projets de réorganisation du temps de travail, c'est-à-dire l'émergence des problématiques.

A l'instar de la section précédente, nous procéderons pour chacune des situations, par une présentation sous forme de tableau, reprenant le type d'entreprise, les pratiques effectives ou envisagées, et l'explicitation des objectifs.

§1. Les situations où le temps de travail est un enjeu mineur ou maîtrisé.

Soixante-douze entreprises sont placées dans une situation où l'enjeu autour de la question du temps de travail est soit mineur, soit important mais maîtrisé par la mise en oeuvre de dispositifs conséquents d'aménagement et d'organisation du temps de travail. Nous pouvons distinguer quatre groupes d'entreprises suivant la nature de l'enjeu. Cela correspond à quatre logiques distinctes :

(a) une *logique sociale* prenant corps dans des pratiques d'aménagement collectif ou individuel du temps de travail, permettant aux salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie privée (situation pour neuf entreprises) ;

(b) une *logique de diminution du coût du travail payé* au travers de pratiques visant la réduction globale de la masse salariale (situation pour treize entreprises) ; (

c) une *logique d'extension du temps de travail travaillé*, se traduisant par des mesures d'allongement de la durée d'utilisation des équipements ou d'augmentation de la durée d'ouverture (situation pour vingt-quatre entreprises) ;

(d) enfin, une *logique de flexibilité du temps de travail*, se traduisant soit par des dispositifs réactifs permettant de gérer les aléas, lorsque les fluctuations de la demande ou les variations de l'activité sont méconnues, soit par des modes d'organisation flexibles permettant de répondre à des variations de charges d'activité connues et que l'on tente de maîtriser (situation pour vingt-six entreprises).

(a) *Les situations caractérisées par une logique sociale.*

Neuf entreprises de services constituent ce premier groupe. L'enjeu sur le temps de travail est faible. Les pratiques de gestion du temps de travail consistent, comme l'indique le tableau suivant, essentiellement à développer le temps partiel et

pérenniser des systèmes à horaires variables, selon les souhaits des salariés.

Dans la première entreprise, les pratiques ne sont pas ou peu explicitées. L'entretien avec le responsable Ressources Humaines a porté sur des considérations macro-économiques et macro-sociales, complètement détachées des enjeux de l'entreprise. Dans les huit autres entreprises, le système des horaires variables (plage fixe / plage mobile) répond essentiellement à des enjeux sociaux traditionnels en faveur des salariés (population féminine, mères d'enfants scolarisés). Le développement du temps partiel vise les mêmes objectifs.

Entreprises	Pratiques effectives	Objectifs explicités
Chaufferie (1 établissement)	Non explicitées	discours général sur le temps de travail
Transport des eaux (1 établissement)	Horaires variables	aménagement souhaité par les salariés
Assurances (5 établissements)	Développement du temps partiel (3/5)	3/5 pour répondre au coup par coup aux souhaits des salariés (population féminine)
	Horaires variables (1/5) réduction à 36h45 temps partiel plan épargne congés compte épargne retraite	dispositif multiple d'ATT dans des objectifs d'amélioration des conditions de travail et de rajeunissement de la population de l'entreprise
	Horaires variables (1/5) temps partiel préretraites progressives	souplesse conjointe des salariés et de l'entreprise (extension des heures d'ouverture), fonctionnement par ajustement mutuel
Organismes de crédit (2 établissements)	Horaires variables (2/2)	aménagement souhaité par les salariés (population féminine)
	Substitution du mercredi au samedi (1/2)	élargir les plages d'ouverture (peu de personnes concernées)
	Développement du temps partiel annualisé (1/2)	initiative des organisations représentatives (peu de demandes)

Ces entreprises sont peu confrontées à de fortes variations d'activité. Toutefois, deux établissements de crédit ont mis en place des dispositifs un peu plus particuliers. Le premier consiste à substituer le mercredi au samedi, visant à étendre les horaires d'ouverture, mais reste limité à un groupe restreint d'agents commerciaux. Le second a pour but de développer le temps partiel annualisé sur

l'initiative des représentants des salariés, mais a rencontré peu de succès (une demande sur deux ans).

De manière générale, les représentants des salariés sont attachés aux dispositifs permettant de mieux concilier vie privée et vie professionnelle (horaires variables et temps partiels), ou favorisant l'aménagement des fins de carrières. Ils envisagent difficilement une remise en cause des pratiques actuelles, et sont favorables à une réduction du temps de travail dès lors qu'elle s'accompagne d'une compensation salariale de la perte de rémunération.

(b) Les situations caractérisées par une logique de diminution du coût du travail payé.

Treize entreprises constituent ce groupe. Elles ont mis ou mettent en oeuvre des dispositifs permettant de réduire à plus ou moins forte échelle, le coût de la masse salariale. Nous pouvons distinguer trois groupes de pratiques dont les portées sont différentes.

Le développement des préretraites progressives, retraits temporaires d'activité, et du temps partiel choisi, permettent de réduire quelque peu le coût de la masse salariale, mais également de modifier la pyramide des âges en retrouvant une capacité d'embauche d'une main d'oeuvre plus jeune. Il s'agit d'entreprises ayant mené plusieurs restructurations et plans sociaux durant ces dernières années (sidérurgie, chimie, textile). Les pratiques d'aménagement du temps de travail permettent d'opérer un "lissage" des effectifs les plus anciens, et de continuer à diminuer le coût du travail payé.

La réduction hebdomadaire du temps de travail (trois entreprises) permet de diminuer plus significativement la masse salariale. Toutefois, dans une entreprise de cartonnerie, un dispositif de modulation a été mis en place pour répondre à de fortes fluctuations d'activité dont la tendance globale est à la baisse. Ce dispositif n'ayant pas été suivi d'une réduction significative du temps de travail, l'entreprise reste confrontée à des problèmes de sur-effectif et a recours au chômage partiel.

Enfin, pour trois entreprises du secteur public, le recours au statut de contractuel (salarié sous contrat de travail à durée indéterminé de droit privé) et au travail intermittent, vise à renforcer les mesures plus classiques de réduction du coût de la main-d'oeuvre (préretraites progressives,...). Ces entreprises supportent des coûts de masse salariale importants, liés notamment à la rigidité des statuts de la fonction publique. Elles tentent de les réduire en transformant progressivement une

partie de leurs effectifs publics en effectifs privés (jusque 10% pour l'une d'entre elles).

Entreprises	Pratiques effectives	Objectifs explicites
Dépôt de presse (1 établissement)	RTT de travail à 37h30 (sans compensation) développement du mi-temps	réduire la masse salariale après une baisse importante du niveau d'activité
Activités portuaires (1 établissement)	Préretraites progressives	réduction de la masse salariale
Sidérurgie (3 établissements)	Préretraites progressives (3/3) Retraits temporaires d'activité (3/3) Compte épargne temps (2/3) Temps partiel choisi (1/2)	Gestion des fins de carrières et modification de la pyramide des âges, avec réduction globale des coûts salariaux aménagement progressif des préretraites et retraits temporaires d'activité aménagement personnel
Chimie (2 établissements)	Préretraites progressives Annualisation RTT à 32 heures	Modifier la pyramide des âges et permettre l'embauche de jeunes diplômés éviter 242 suppressions de postes
Filature (1 établissement)	Préretraites progressives	éviter 120 licenciements, embauches de remplacement et réduction globale de la masse salariale
Bureautique (1 établissement)	Préretraites progressives	modification de la pyramide des âges réduction de la masse salariale
Carton (1 établissement)	Modulation chômage partiel	Surnombre / sous-activité
Services publics (3 établissements)	Développement du temps partiel Préretraites progressives statut de contractuel Travail par cycle repos compensateur semaine de 6 jours statut de contractuel Développement du temps partiel Recours à l'intérim et aux contractuels	réduction de la masse salariale et du nombre de postes s'adapter aux flux continus d'activité et aux variations de charges réduction de la masse salariale et du nombre de postes s'adapter aux variations saisonnières d'activité

(c) *Les situations caractérisées par une logique d'extension du temps de fonctionnement de l'entreprise.*

Dans cette logique, l'enjeu consiste à augmenter le temps de fonctionnement de l'entreprise afin d'augmenter ou d'améliorer la productivité de l'organisation. Deux cas de figures se présentent. Il s'agit d'une part d'allonger la durée d'utilisation des équipements, notamment pour les entreprises du secteur industriel, afin d'amortir plus rapidement le coût des investissements. D'autre part, il s'agit d'augmenter la durée d'ouverture du site (cas des entreprises du secteur des services), afin de proposer des horaires d'ouverture susceptibles de favoriser la fréquentation de l'établissement par la clientèle.

Entreprises	Pratiques effectives	Objectifs explicites
Confiserie (1 établissement)	Développement du travail posté	meilleure utilisation des équipements (éviter les investissements supplémentaires)
Laiterie (1 établissement)	Mise en place des équipes de fin de semaine	allongement de la durée d'utilisation des équipements (optimisation de l'outil de production)
Engrais (1 établissement)	Création d'une cinquième équipe (RTT à 37h30)	allongement de la durée d'utilisation des équipements (ajout du week-end)
Produits pharmaceutiques (1 établissement)	Passage en deux équipes	modification de la production et de l'organisation pour allonger la durée d'utilisation des équipements
Chimie (1 établissement)	Passage de quatre à six équipes	réduire les charges de travail en assurant l'optimisation de l'outil de production
Restauration (1 établissement)	Mise en place de deux équipes de nuit	travailler en flux tendus pour approvisionner les distributeurs (respect de la chaîne du froid)
Automobile (2 établissements)	Annualisation	augmenter la durée quotidienne de 30 mn flexibiliser et augmenter la durée quotidienne de 51 mn

Dans le premier cas (allongement de la durée d'utilisation des équipements), huit entreprises de l'échantillon ont mis en place des mesures permettant d'accroître le taux d'occupation des machines. En termes de pratiques, nous pouvons y distinguer deux sous-groupes.

La majeure partie des entreprises ont mis ou mettent en place des équipes supplémentaires (travail de nuit, fin de semaine). Elles répondent à des contraintes liées à la rentabilité de l'investissement ou à la nature de la production (laiterie, restauration). Parmi ces entreprises, nous pouvons relever le cas de l'entreprise de la branche chimie, pour laquelle la direction a négocié une organisation totalement

nouvelle (passage de quatre à six équipes), pour continuer à optimiser l'utilisation de l'outil de production, tout en retrouvant notamment des charges horaires de travail conventionnelles et répondre ainsi à des contraintes légales¹.

Deux entreprises du secteur automobile (un constructeur et un équipementier) ont mis en place des dispositifs d'annualisation du temps de travail visant certes à répondre à des fluctuations de charges d'activité, mais également et surtout à augmenter le temps quotidien d'occupation des machines. En ce sens, l'annualisation du temps de travail permet d'accroître la capacité globale de production. Ces dispositifs ont été accompagnés de contreparties diverses: réduction du temps de travail annuel, primes ou compensation salariale et engagement sur l'embauche.

Dans le second cas (augmentation de la durée d'ouverture), seize entreprises de l'échantillon mettent en oeuvre des mesures d'aménagement du temps de travail permettant d'accroître le niveau global de l'activité en assurant la couverture d'horaires particuliers. L'utilisation des contrats à temps partiels (jusque 90% du total des contrats salariés), dans la majeure partie des cas, permet de couvrir des horaires d'ouverture particulièrement étendus, atteignant parfois soixante-dix heures par semaine (entreprise de Télémarketing).

¹ Ce cas d'entreprise sera ultérieurement et davantage explicité puisqu'il fait partie des quatorze études de cas que nous proposons dans la seconde phase de la recherche.

Entreprises	Pratiques effectives	Objectifs explicités
Grande distribution (7 établissements)	Multiplication des contrats à temps partiels (de 8h à 32h par semaine) Développement du temps partiel annualisé (4/7) Création d'îlots (4/7)	Couvrir les horaires d'ouverture des magasins, et s'adapter aux variations journalières et hebdomadaires des flux de clientèle Adaptation aux variations saisonnières Création d'espaces de négociation et d'ajustement mutuel
Restauration (2 établissements)	Multiplication des contrats à temps partiels (60% des contrats de 15h à 20h) Annualisation des horaires individualisés à temps plein de 33 heures	répondre aux variations de flux de clientèles journalières et hebdomadaires couvrir les variations d'activité dans la journée
Distribution spécialisée (4 établissements)	Multiplication des contrats à temps partiels	couvrir l'amplitude des horaires d'ouverture en magasin
Energie (1 établissement)	Semaine de quatre jours de 9 heures	répondre aux fluctuations de clientèle
Service médical (1 établissement)	non explicitées	besoin de continuité des soins et de permanence des encadrements sanitaires
Télémarketing (1 établissement)	90% à temps partiel	couvrir la semaine (dimanche compris)

Les problématiques développées par les acteurs sont centrées sur la nécessité d'assurer un service continu sur une plage horaire qui soit la plus large possible. L'idée générale est de constituer un noyau dur de professionnels (à temps complet ou à 4/5 de temps) et un groupe satellite de salariés à temps partiel. Pour une grande partie, les pratiques permettent également de répondre aux fluctuations quotidiennes et hebdomadaires de la clientèle dans les magasins, puisque l'utilisation des contrats à temps partiel annualisé permet de couvrir les périodes de haute activité, notamment les fins de semaine. Cependant, l'enjeu central selon les personnes interrogées, reste l'extension des horaires d'ouverture.

(

d) Les situations caractérisées par une logique de flexibilité du temps de travail dans l'entreprise.

Vingt-six entreprises développent des formes d'aménagement du temps de travail en réponse à des fluctuations importantes de l'activité. Toutefois, nous pouvons distinguer deux types de situations : soit les variations de charge d'activité sont imprévisibles, soit les variations de charge sont prévisibles.

1) Dans la première situation (variations de charge imprévisibles), nous pouvons repérer deux modes d'ajustement des ressources humaines. Le premier consiste à transférer la charge au niveau individuel (la disponibilité du salarié est contractuelle ou conventionnelle). Le second consiste à répartir collectivement la variation de charge.

Dans un premier groupe de cinq entreprises, les directions s'appuient sur un dispositif conventionnel permettant d'ajuster les ressources humaines au niveau de charge de l'activité. L'ajustement est au "coup-par-coup" et se fait suivant deux modalités : par convention ou par statut.

Transfert de la charge au niveau individuel.

Entreprises	Pratiques effectives	Objectifs explicités
Transport (1 établissement)	Convention de 240 heures par mois	répondre aux fluctuations de la demande
Ingénierie (4 établissements)	Gestion individuelle du temps de travail	répondre aux fluctuations de la demande

Dans le cas de l'entreprise de transport, la direction s'appuie sur une convention collective nationale qui étend l'horaire de travail mensuel à 240 heures. Cette convention vise à limiter les abus et à améliorer les conditions de travail, toutefois, elle permet d'adapter l'horaire du salarié aux charges de travail. C'est en effet, le salarié qui, en dernier ressort, doit mettre en oeuvre le programme de livraison qui lui est fixé. A charge pour lui, de concilier concrètement les contraintes légales et les contraintes commerciales¹.

¹ Ce qui ne se fait pas sans difficultés. Il suffit de rappeler les pratiques de "bricolage" des systèmes de contrôle et les polémiques ouvertes à l'occasion des nombreux et récents conflits sociaux qui se sont déroulés dans le monde du transport.

Dans le cas des entreprises d'ingénierie, les directions délèguent la gestion du temps à leurs salariés cadres dont le statut semble ne pas limiter l'horaire hebdomadaire¹. Les charges de travail sont individualisées et non collectives. Les surcharges de travail sont assumés par des salariés statutairement flexibles.

Dans un second groupe de huit entreprises, les directions d'entreprises ajustent leur niveau de main d'oeuvre aux variations soudaines d'activité en développant deux modes de flexibilisation de leurs ressources humaines, parfois conjugués.

Répartition collective des variations de charge.

Entreprises	Pratiques effectives	Objectifs explicites
Equipementiers (2 établissements)	Heures supplémentaires travail intermittent	répondre aux fluctuations de la demande et aux variations de l'activité
Cartonnerie (1 établissement)	Heures supplémentaires chômage partiel	répondre aux fluctuations de la demande
Verrerie (1 établissement)	Travail intermittent passage en trois équipes	assurer les variations de l'activité
Emballages métal (1 établissement)	Equipe de fin de semaine occasionnelle	répondre aux fluctuations de la demande ou pallier les pannes de machines
Sidérurgie (1 établissement)	Heures supplémentaires	répondre aux fluctuations de la demande
Plasturgie (1 établissement)	Equipe de fin de semaine occasionnelle	répondre aux fluctuations de la demande
Electricité (1 établissement)	Heures supplémentaires travail intermittent	répondre aux fluctuations de la demande

Le recours aux heures supplémentaires, le passage en trois équipes (ou l'équipe occasionnelle de fin de semaine) et le chômage partiel, reposent sur une flexibilité interne. Le recours au travail intermittent intervient lorsque les ressources internes

¹ En fait, la définition du statut cadre prévoit une rémunération forfaitaire pour le cadre, et il est d'usage de faire prévaloir l'investissement hors cadre horaire pour cette catégorie de salariés. Toutefois, une recherche menée actuellement par l'équipe du Graphe pour la Région Nord-Pas de Calais (Cazal, Dietrich, 1998, recherche en cours), rappelle les contraintes légales et montre les possibilités de réduction du temps de travail pour les cadres. En ce sens, un certain nombre d'expériences sont menées, notamment dans le domaine de la grande distribution, sous la pression de l'inspection du travail, pour mettre en place le système de pointage afin de comptabiliser les horaires de travail des chefs de rayons.

ne permettent pas d'atteindre un niveau de flexibilité suffisant pour pallier les variations de charge. L'entreprise développe alors une flexibilité externe.

2) Dans la seconde situation (variations de charge prévisibles), pour un groupe de treize entreprises (sept entreprises industrielles, six entreprises de services), les variations de charges d'activité sont cycliques et connues par les directions. Comme l'indique le tableau suivant, ces dernières mettent en oeuvre des dispositifs de modulation et d'annualisation du temps de travail permettant d'y répondre. Toutefois, nous pouvons distinguer deux niveaux d'expérimentation.

Entreprises	Pratiques effectives	Objectifs explicités
Confiserie (1 établissement)	Annualisation	Assurer une grande souplesse, en réduisant les coûts des heures supplémentaires et de stockage
Verrerie (1 établissement)	Modulation	adapter l'activité aux variations saisonnières
Sidérurgie (2 établissements)	Modulation en atelier	répondre aux fluctuations de la demande
	Modulation et temps partiel annualisé Travail intermittent	répondre aux fluctuations de la demande et assurer une activité concentrée sur 3 mois
Electroménager (1 établissement)	Annualisation	répondre à de fortes variations saisonnières, réduire des coûts de stockage importants
Mobilier (1 établissement)	Modulation	répondre aux variations saisonnières d'activité
Mobilier urbain (1 établissement)	Annualisation	répondre aux variations saisonnières de la demande
Distribution mobilier (1 établissement)	Temps partiel annualisé travail intermittent	répondre aux fluctuations hebdomadaires de la clientèle et aux variations saisonnières
Distribution textile (1 entreprise)	Modulation	mise en place pour un atelier, vise à répondre aux variations saisonnières de la demande
Transport (1 établissement)	Annualisation	s'adapter aux flux de clientèle et aux variations saisonnières
Travaux publics (1 établissement)	Modulation	s'adapter aux conditions climatiques saisonnières
Distribution VPC (2 entreprises)	Annualisation du temps de travail (commande et emballage) (2/2)	réduction des temps de préparation et de livraison des commandes adaptation aux variations saisonnières d'activité

Pour cinq entreprises, l'objectif est d'instaurer une organisation flexible dans une partie de l'établissement où l'enjeu de flexibilité et de maîtrise des variations de charge est important. Des accords de modulation ou d'annualisation sont alors conclus pour une partie des salariés (un service ou un atelier). Pour le reste de l'entreprise, les fluctuations d'activité sont soit faibles, soit imprévisibles. Et en ce dernier cas, les directions ont recours à des pratiques réactives d'ajustement au "coup

par coup" (heures supplémentaires, chômage partiel, travail intermittent).

Par contre, pour huit établissements, les fluctuations d'activité influent sur l'ensemble de l'organisation de l'entreprise. Le recours aux dispositifs classiques de flexibilité s'avère aussi coûteux que le stockage des produits finis. Afin de réduire les temps de réactivité et gérer l'alternance de périodes de haute activité et de basse activité, les directions ont mis en place des organisations structurellement flexibles en négociant des accords d'annualisation ou de modulation.

Dans la majeure partie des cas, les dispositifs de modulation et d'annualisation s'accompagnent de mesures incitatives : réduction du temps de travail avec compensation totale ou partielle des pertes de rémunération, primes de flexibilité, ...

§2. Les situations où le temps de travail est un enjeu important.

Vingt-quatre entreprises de l'échantillon sont placées dans une situation où l'enjeu "temps de travail" apparaît comme dominant, dans la mesure où les pratiques d'aménagement du temps de travail ne sont pas ou plus adaptées à leurs contextes. Il s'agit soit de situations où les dispositifs négociés et mis en place ne correspondraient finalement pas aux contraintes organisationnelles et/ou sont remis en cause par les partenaires de la négociation, soit de situations où les contextes et environnements ayant évolué, les dispositifs se sont révélés inadaptés. Dans ces situations d'émergence de problématiques d'aménagement du temps de travail, nous nous intéresserons aux réflexions des parties autour de la question et à la construction de projets de réorganisation du fonctionnement temporel de l'entreprise. A ce titre, nous pouvons distinguer quatre groupes de réflexion sur le thème.

Un premier groupe est composé à partir d'entretiens effectués auprès de représentants des salariés. La problématique développée porte sur :

(a) *la notion de partage du travail* et apparaît excentrée du cadre des entreprises pour lesquelles les interviewés travaillent. Un second groupe est composé d'entreprises confrontées à une baisse du niveau d'activité, et les acteurs développent

(b) *une problématique de réduction des coûts de la masse salariale*. Dans un troisième groupe d'entreprises, les acteurs développent

(c) *une problématique d'augmentation des plages horaires d'ouverture*. Les pratiques envisagées s'inscrivent dans une logique d'extension.

(d) *les dispositifs de modulation et d'annualisation du temps de travail.* Les entreprises sont confrontées à de fortes variations d'activités dont les mouvements paraissent connus. Les directions souhaitent en conséquence mettre en oeuvre des organisations flexibles. Les pratiques envisagées s'inscrivent dans une logique de flexibilité.

(a) *Réflexion autour du partage du travail.*

Dans quatre entreprises, les personnes interrogées, pour la plupart, représentantes des salariés (trois affiliées aux syndicats CGT, FO et CFDT), ont centré la réflexion autour des pratiques de réduction significative du temps de travail (35 heures, 32 heures). L'enjeu principal est de diminuer le chômage en partageant les emplois des actifs par une réduction massive et plus ou moins progressive de la durée hebdomadaire du temps de travail. Toute forme de réduction du temps de travail est envisagée avec compensation partielle ou totale de la perte de rémunération.

Entreprises	Pratiques envisagées	Objectifs explicités
Pétrochimie (1 établissement)	Réduction significative et progressive du temps de travail	amélioration des conditions de travail et partage de l'emploi
Prévoyance (1 établissement)	Réduction du temps de travail à 35 heures	réduire le chômage massif
Chimie (1 établissement)	Réduction massive du temps de travail	solution au chômage massif et amélioration des conditions de vie et de travail
Confection (1 établissement)	Réduction du temps de travail à 35 heures	réduire le chômage massif

Cette problématique semble en grande partie développée en dehors des contraintes et des situations concrètes de leurs entreprises. Toutefois, dans deux cas (entreprises de pétrochimie et de chimie), les interviewés évoquent les conditions de travail et la possibilité de les améliorer par un aménagement du temps de travail conséquent. En effet, les caractéristiques des processus de production (principalement, le travail posté), conduisent les salariés dans des rythmes différenciés d'activité (travail de jour et travail de nuit en alternance) présentés comme éprouvants et difficilement conciliables avec les besoins d'une vie sociale et privée équilibrée.

Dans les deux autres cas (prévoyance et confection), les entreprises sont manifestement confrontées à des problèmes de sureffectif. Or, et notamment dans le

secteur de la confection, la baisse d'activité constatée dans cette branche depuis plusieurs années, a déjà conduit les directions à opérer des réductions massives d'effectifs. La multiplication des plans sociaux et la mise en oeuvre de dispositifs de préretraites progressives, de cessations temporaires d'activité, le recours au chômage partiel, influencent la réflexion actuelle des partenaires de la négociation qui souhaitent mettre en oeuvre des dispositifs palliatifs. L'enjeu, finalement, est de ne plus avoir recours à des formes ou des modalités particulières de "dégraissage". Dans ces deux cas, la problématique actuelle n'est pas totalement indépendante d'une réflexion sous-jacente (postérieure ou antérieure) sur le coût de la masse salariale.

(b) Réflexion centrée sur le coût de la masse salariale

Dans ce groupe de quatre entreprises, les directions sont confrontées à une baisse globale du niveau d'activité. Elles envisagent de mettre en place des dispositifs de réduction du temps de travail afin de diminuer le coût de la masse salariale.

Entreprises	Pratiques envisagées	Objectifs explicités
Électricité (1 établissement)	Réduction du temps de travail	baisse du niveau d'activité et fluctuations non prévisibles
Électronique (3 établissements)	Réduction du temps de travail (2/3)	réduire la masse salariale éviter le chômage partiel
	Négociation en cours (1/3)	baisse du niveau d'activité

Toutefois, sur ces quatre établissements, deux entreprises (électricité et électronique) sont principalement confrontées à de variations de charge d'activité et ont actuellement recours périodiquement à des formules de chômage partiel. La problématique est double puisque non seulement la baisse tendancielle de l'activité conduit les établissements dans une situation de sureffectif, mais également parce que cette situation n'est pas permanente (les périodes hautes se caractérisent par le plein-emploi des ressources humaines). Les fluctuations étant imprévisibles, il est actuellement difficile de mettre en oeuvre des formes de modulation du temps de travail. Dans une troisième entreprise (électronique), les organisations syndicales sont favorables à une réorganisation du temps de travail, s'opposant à une direction avantageant la diminution globale de la masse salariale. Le point d'achoppement des discussions réside dans la structuration des contreparties possibles, les représentants des salariés souhaitant une compensation de la perte de rémunération occasionnée par la diminution du temps de travail. Dans la dernière entreprise (électronique), les partenaires sociaux sont en cours de négociation pour mettre en place un dispositif

de réduction du temps de travail, toutefois, le processus est actuellement bloqué par une modification profonde des données du contexte (privatisation des partenaires économiques¹).

Les problématiques de réduction du temps de travail, liées à une volonté de réduire le coût de la masse salariale, sont généralement caractérisées par la question des contreparties. La perte de rémunération représente un motif essentiel de blocage des débats, et ultérieurement des négociations, pour les représentants des salariés. Conjointement, les directions des entreprises, confrontées à la baisse du niveau de leurs activités, apparaissent peu favorables à la mise en oeuvre d'un système de compensation de la perte de rémunération, qui viendrait limiter l'intérêt d'une telle mesure dont le principal objectif est de diminuer le coût global des ressources humaines.

(c) Réflexion centrée sur l'augmentation des horaires d'ouverture.

Dans ce groupe de sept entreprises opérant principalement dans le secteur des services, la problématique est centrée sur un enjeu d'extension du temps de fonctionnement de l'entreprise.

Entreprises	Pratiques envisagées	Objectifs explicités
Distribution spécialisée (1 établissement)	Temps partiel annualisé	augmenter la durée d'ouverture pour répondre aux fluctuations de la demande
Banques (6 établissements)	Annualisation du temps de travail modulation développement de la polyvalence équipes volantes	permettre l'ouverture sur six jours par semaine

Pour la première, entreprise prestataire de services auprès d'autres entreprises (distribution de matériel spécialisé en bureautique), et pratiquant des horaires classiques d'ouverture (de huit heures à midi, et de treize heures à dix-sept heures), le problème est d'assurer la continuité du service sur des plages horaires limitées (notamment le midi et le soir). En fait, il s'agit de mettre en oeuvre une organisation du temps de travail qui permette le contact avec la clientèle en dehors des heures

¹ L'entreprise travaille essentiellement pour des établissements semi-publics en cours de restructuration et de privatisation.

habituelles d'ouverture et de pallier les fluctuations de la demande. Pour ce faire, la direction envisage d'avoir recours à des contrats à temps partiel annualisé pour investir les horaires de fin de journée. Il ne s'agit donc pas de réorganiser le temps de travail à l'intérieur de l'établissement, de manière étendue (ce qui se traduirait par un aménagement collectif des horaires), mais davantage de proposer un aménagement particulier d'un service de contact avec la clientèle, en l'occurrence, de favoriser la prise de commandes de matériel à l'issue de la journée pour assurer les livraisons du lendemain.

Pour les six établissements bancaires, la problématique développée par les responsables ressources humaines est particulièrement offensive. Il s'agit d'adapter les horaires d'ouverture en fonction des sites et des marchés. Le recours à la modulation et l'annualisation du temps de travail, le développement de la polyvalence des agents et de l'autonomie des agences, ou encore, la création d'équipes volantes pour permettre l'ouverture sur six jours, sont envisagés. Les enjeux de ce type de réorganisation du temps de travail sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. L'extension des horaires d'ouverture doit permettre d'assurer l'ouverture des agences une journée supplémentaire, et ainsi, autoriser la fréquentation des agences en dehors des horaires classiques. Associée à la mise en place d'équipes polyvalentes, la démarche vise à améliorer le service rendu auprès de la clientèle. Toutefois, deux difficultés majeures sont citées : le décret de 1937 (obligation des deux jours de repos consécutifs) et la centralisation des négociations, au niveau des sièges des établissements bancaires et de la branche. Les représentants des salariés ne s'opposent pas à un processus de flexibilisation, à condition qu'elle ait pour contrepartie une réduction du temps de travail, sans perte ou avec perte limitée d'une partie de la rémunération¹.

Les problématiques d'extension des horaires d'ouverture apparaissent comme caractéristiques du secteur bancaire, si nous excluons la situation de l'entreprise de distribution spécialisée dans le domaine bureautique, pour laquelle la structure actuelle de l'activité est fondée sur un développement historique et un fonctionnement de type bureaucratique. Pour celle-ci, en effet, l'enjeu actuel est de

¹ La négociation est essentiellement bloquée au niveau légal (décret de 1937) derrière lequel s'abritent les organisations représentatives pour obtenir les contreparties les plus avantageuses pour les salariés, notamment la compensation totale d'une perte de rémunération consécutive à la réduction du temps de travail.

s'ouvrir à la réalité du marché, c'est-à-dire aux besoins des clients et aux nécessités de mettre en place un système plus réactif¹. Dans le domaine bancaire, les directions souhaitent mettre en oeuvre des structures organisationnelles d'autant plus souples qu'il s'agit d'affronter une concurrence active et particulièrement flexible constituée des organismes de crédit, et notamment, les produits financiers proposés par la grande distribution.

(d) Réflexion centrée sur la mise en place d'organisations flexibles.

Dans ce dernier groupe de neuf entreprises, les variations de charge d'activité suivent des cycles saisonniers, hebdomadaires ou journaliers, identifiés par les directions qui tentent de mettre en oeuvre des mesures de remplacement des pratiques actuelles présentées comme coûteuses, telles que le recours aux heures supplémentaires et au chômage partiel. Pour l'essentiel, il s'agirait de mettre en place des dispositifs d'annualisation et de modulation du temps de travail.

Entreprises	Pratiques envisagées	Objectifs explicités
Services médicaux (1 établissement)	Temps partiel annualisé	répondre aux variations d'activités
Distribution (1 établissement)	Temps partiel annualisé modulation	répondre aux variations saisonnières, hebdomadaires et quotidiennes
Distribution textile (1 établissement)	Temps partiel annualisé	répondre aux variations saisonnières et hebdomadaires
Logement (1 établissement)	Modulation	s'adapter aux variations des charges de travail
Céréales (1 établissement)	Temps partiel annualisé	répondre aux variations saisonnières de l'activité
Équipementier (1 établissement)	Modulation	répondre aux variations de la demande
Agro-alimentaire (1 établissement)	Modulation Annualisation	répondre aux variations saisonnières d'activité en réduisant le recours au travail intermittent
Confection (1 établissement)	Modulation	répondre aux fluctuations de la demande
Vitrage (1 établissement)	Modulation Compte-épargne temps	répondre aux variations saisonnières de l'activité

¹ Il ne s'agit pas encore de mettre en oeuvre une organisation flexible mais davantage de flexibiliser en partie l'organisation actuelle, notamment les services en lien avec la clientèle, afin de ne pas être en recul sur son propre marché.

Pour l'établissement de soins médicaux, le développement des contrats à temps partiel annualisé vise en principe à couvrir les périodes de fins de semaine pour les personnels soignants et aides-soignants (service hebdomadaire continu, mais réduit en fin de semaine). Toutefois, la problématique de l'organisation du temps de travail réside essentiellement dans l'absentéisme important qui affecte cet établissement. A ce titre, la direction souhaite constituer un volant de remplacement à partir des salariés à contrats à temps partiel annualisé pour pallier les absences des personnels et mettre en oeuvre une organisation flexible¹ permettant d'accueillir les patients suivant la fréquentation des services de soins.

Pour trois autres entreprises, les directions envisagent également le recours au temps partiel annualisé. Quelque soit l'établissement, cette mise en projet, et la formulation mesurée du dispositif de flexibilité (ne s'appliquant qu'au temps partiel, et *a fortiori* aux nouveaux contrats ou aux salariés prêts à signer un avenant à leurs contrats actuels), révèle une attitude de prudence des responsables ressources humaines vis-à-vis d'une réorganisation fondamentale de leurs services. Il leur apparaît en effet difficile d'annoncer d'emblée la mise en oeuvre d'une nouvelle organisation flexible², nécessitant de bousculer quelque peu l'équilibre des rythmes de travail habituels. Pour les établissements de distribution, la problématique de l'organisation du temps de travail consiste à répondre à des fluctuations saisonnières, mais également hebdomadaires, en considérant les pointes d'activité en fin de semaine. Or les pratiques habituelles dans cette branche d'activité, et qui tendent à se généraliser, correspondent au temps partiel et au temps partiel annualisé³. Pour

¹ Il s'agit en fait d'une organisation réactive visant à pallier les absences au "coup-par-coup". Or, les dispositifs d'annualisation du temps de travail prévoient des délais de prévenance d'une semaine, ramenés à trois jours sur dérogation de l'inspection du travail. Les dispositifs envisagés n'apparaissent donc pas et d'emblée correspondre à la problématique de l'entreprise. Cette situation sera plus largement analysée dans la présentation ultérieure des cas (chapitre 5, cas "Médico-center").

² De manière générale, le terme de "flexibilité" a suscité de nombreuses réactions au cours des entretiens. Les responsables ressources humaines l'utilisent avec beaucoup de réserves, dans la mesure où les représentants des salariés réagissent vivement par rapport à la notion de flexibilité, qui pour eux (à l'exception, toutefois d'un certain nombre de délégués syndicaux affiliés à la CFDT), apparaît comme synonyme d'atteinte à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

³ Voir la section 1, pour les pratiques observées dans la branche, ou également, dans la section 2, le développement §1. "les situations où le temps de travail est un enjeu mineur ou maîtrisé".

l'établissement céréalier, les enjeux de l'aménagement du temps de travail pourraient permettre d'envisager d'instaurer un dispositif d'annualisation (les fluctuations saisonnières sont prévisibles et identifiées), mais le responsable ressources humaines redoute les réactions des organisations représentatives et privilégie une démarche progressive de flexibilisation du temps de travail.

Pour les cinq dernières entreprises, la mise en place de la modulation ou de l'annualisation du temps de travail est généralement envisagée par expérimentations successives sur un ou plusieurs services, avant d'être étendue progressivement à l'ensemble de l'organisation. Pour la société privée de location de logements à caractère social, il s'agit avant tout de permettre aux services techniques d'intervenir suivant les délais les plus courts sur les sites. Toutefois, le responsable ressources humaines souhaite s'inspirer de cette expérience pour mener une réflexion aboutie avec les représentants des salariés sur la mise en oeuvre de dispositifs flexibles d'aménagement du temps pour l'ensemble des services. Dans la situation de l'équipementier automobile, la problématique est dépendante de l'organisation de la production des constructeurs automobiles, c'est-à-dire d'une organisation en "flux tendus". Afin d'éviter les coûts de stockage, la direction projette donc de moduler le temps de travail en fonction des variations de la demande. Toutefois, la difficulté majeure est d'identifier les fluctuations de la demande sur un marché automobile relativement instable. Dans l'entreprise de confection, la direction est également confrontée à de fortes variations de la demande dont les caractéristiques sont imprévisibles. Dans la situation de l'entreprise agro-alimentaire, par contre, l'activité est caractérisée par une saisonnalité identifiée, mais l'emploi des ressources humaines est structurellement établi à partir du recours au travail intermittent (travail saisonnier). Pour y remédier, et notamment pour intégrer les salariés saisonniers aux effectifs de l'entreprise, la direction envisage de mettre en oeuvre un dispositif de modulation ou d'annualisation du temps de travail. Enfin, dans le cas de l'entreprise de vitrage, la direction est non seulement confrontée à des fluctuations de la demande, mais il semble qu'elle soit également en situation de sureffectif. Afin d'éviter le recours au chômage partiel en période basse et, de manière contradictoire, aux heures supplémentaires en période haute, le responsable des ressources humaines envisage deux types de dispositifs : la modulation et le compte-épargne temps. Les variations saisonnières poursuivent des cycles annuels identifiés, et l'annualisation du temps de travail pourrait être envisagée, mais les représentants des salariés semblent s'opposer fortement à ce type de flexibilité. En ce sens, le compte-épargne temps représenterait, selon le responsable des ressources humaines,

une contrepartie nécessaire à la modulation¹.

Des problématiques aux "potentiels d'ARTT" et aux "représentations globales".

A partir d'une description détaillée des pratiques d'aménagement du temps de travail suivant les secteurs et les branches d'activité (section 1), c'est-à-dire dans une approche linéaire de notre échantillon de quatre-vingt-seize entreprises, nous avons constaté une certaine diversité des formes d'organisation temporelle du travail et de mise en oeuvre des dispositifs. La réalité de l'aménagement du temps de travail dans ces entreprises nous est apparue de manière diffuse et relativement complexe.

Dans une seconde lecture de notre échantillon (section 2), nous avons développé une approche croisée des objectifs et finalités de l'aménagement du temps de travail pour chacune des entreprises à partir de la nature de l'enjeu et du degré de centralité de cet enjeu, qui rend compte notamment de la prégnance de la problématique de l'ARTT pour les acteurs de l'entreprise. En ce qui concerne la nature de l'enjeu, nous avons distingué quatre types de logiques d'aménagement du temps de travail : la logique "sociale", la logique de "diminution du coût du travail payé", la logique "d'extension de la durée du temps travaillé", et enfin, la logique de "flexibilité de l'organisation du temps de travail". Pour ce qui est du degré de centralité de l'enjeu, nous avons séparé les situations où le temps de travail est un enjeu "mineur" ou "maîtrisé" et les situations où il apparaît comme un enjeu "majeur". Cette double distinction nous a permis d'observer les problématiques des entreprises mais surtout d'opérer des catégorisations des réalités observées. Dans la section suivante, nous proposons de rendre compte de manière synthétique de ces catégories typiques.

¹ L'idée étant de laisser une part de choix dans les contraintes qui s'imposeraient aux salariés. Toutefois, le dispositif est à manier avec précaution, dans la mesure où les salariés revendiquent la possibilité d'utiliser leurs volumes horaires épargnés suivant leurs souhaits, et que l'activité de l'entreprise ne le permet pas durant les périodes hautes.

Section 3. Potentiels et problématisation autour de la question de l'ARTT.

L'organisation du travail dans l'entreprise recouvre deux dimensions concrètes : le temps et l'espace. L'aménagement du temps de travail dans l'entreprise correspond donc à l'une des deux dimensions de l'organisation de l'activité et semble étroitement lié à l'environnement, ou plutôt au rapport de l'entreprise avec son environnement. Les théories de la contingence structurelle, et notamment celles qui relient les caractéristiques de la structure organisationnelle avec des variables externes de l'entreprise (Burns, Stalker, 1966 ; Emery, Trist, 1963 ; Lawrence, Lorsch, 1967), tendent à montrer que celle-ci réagit aux circonstances environnementales en définissant une stratégie d'adaptation aux caractéristiques de l'environnement.

En s'interrogeant effectivement sur la nature de l'enjeu "temps de travail" pour chacune des entreprises à partir de l'observation des pratiques et des dispositifs d'aménagement du temps, nous avons dégagé les orientations stratégiques définies par les directions d'entreprises pour adapter une partie de leurs structures à leurs environnements respectifs. Au delà de la nature de l'enjeu "temps de travail", et en distinguant les situations des entreprises suivant le degré de prégnance de l'enjeu, nous avons observé comment les caractéristiques de l'environnement, plus ou moins turbulent, et plus ou moins maîtrisé, suscite ou ne suscite pas l'émergence et l'orientation stratégique d'une problématique de réorganisation du temps de travail. Au total, nous avons repéré huit situations d'entreprises, nous permettant de réfléchir aux potentiels d'aménagement du temps de travail¹ des entreprises issues de l'échantillon. Nous proposons donc une synthèse de cette première typologie (§1) et une analyse des situations en terme de "potentiels d'ARTT" (§2).

Toutefois, si nous ne pouvons nier l'influence de l'environnement dans la définition stratégique de l'organisation du temps de travail (première typologie), les configurations des problématiques des entreprises de l'échantillon sont traduites et portées par les acteurs, dont les discours ont largement contribué à cerner les enjeux

¹ Nous utiliserons le terme de "potentiels d'ARTT" pour désigner les situations d'entreprises où il serait possible d'envisager une réorganisation du temps de travail.

des pratiques et des dispositifs mis en oeuvre et préalablement repérés. Or, au delà de l'influence du contexte dans la définition des enjeux instrumentaux d'une organisation du temps de travail, il nous intéresse également d'observer la manière dont les problématiques sont construites et définies par les partenaires de la négociation sur le temps de travail¹. A ce titre, nous avons construit une seconde typologie, nous permettant d'identifier quatre configurations de problématiques d'aménagement du temps de travail (§3) à partir de la manière dont les acteurs de la négociation explicitent l'approche du problème de l'aménagement du temps de travail pour leur entreprise, et qualifient les enjeux fondamentaux d'une telle approche. De cette seconde typologie, nous avons ensuite induit et spécifié ce que nous avons qualifié de "représentations globales" (§4) autour de la question de l'organisation du temps de travail, c'est-à-dire, les cadres globaux de référence permettant aux acteurs d'appréhender la problématique de l'entreprise.

§1. Typologie des situations d'entreprises.

Nous pouvons distinguer les entreprises qui sont situées dans un environnement stabilisé ou qui est relativement maîtrisé par des dispositifs d'aménagement du temps de travail conséquents, de celles qui se situent dans un environnement plus turbulent (concurrentiel et évolutif) et pour lesquelles les dispositifs mis en oeuvre ne sont pas suffisants ou adaptés aux caractéristiques externes. Dans le second cas, l'aménagement du temps de travail représente un enjeu saillant ou majeur. En croisant la nature de l'enjeu et le degré de centralité du problème du temps de travail dans l'entreprise, nous obtenons la répartition suivante de notre échantillon.

¹ La première phase de la recherche porte sur la structure de la négociation, c'est-à-dire à l'interaction entre l'environnement (les contextes idéologique, organisationnel et institutionnel) et les problématiques des partenaires de la négociation (les directions, interrogées ici au travers des responsables ressources humaines, et les représentants des salariés). De cette interaction, émergent les enjeux instrumentaux, repérés et restitués à partir de la première typologie, et les enjeux plus fondamentaux, dégagés essentiellement à partir des discours des acteurs et dont nous tentons de rendre compte au travers de la seconde typologie.

	Enjeu faible ou partiellement maîtrisé	Enjeu dominant	Total
Logique sociale (1)	a) 9	e) 4	13
Logique de diminution des coûts (2)	b) 13	f) 4	17
Logique d'extension (3)	c) 24	g) 7	31
Logique de flexibilité (4)	d) 26	h) 9	35
Total	72	24	96

(1) visant à mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

(2) visant la réduction globale de la masse salariale

(3) visant à étendre le temps de fonctionnement de l'entreprise

(4) visant à répondre aux variations de charges d'activité

Pour soixante-douze entreprises de l'échantillon, les dispositifs d'aménagement et de réduction du temps de travail semblent permettre d'apporter une réponse appropriée à la question de la gestion du temps de travail dans leurs organisations, soit parce que l'enjeu sur le temps de travail est faible, soit parce qu'il est maîtrisé par les mesures mises en oeuvre. Dans la première situation (*situation a*), pour neuf entreprises de l'échantillon, le temps de travail ne représente pas un enjeu déterminant. Leur environnement est relativement stable et l'on assiste à des pratiques d'aménagement du temps de travail orientées vers une logique sociale, c'est-à-dire des dispositifs de temps partiel choisi et de fonctionnement par horaires variables¹. Dans les trois autres situations, l'enjeu sur le temps de travail est important mais il paraît dominé par des pratiques permettant soit de diminuer les coûts de la masse salariale (b), soit d'étendre le temps de fonctionnement de l'entreprise (c), soit de faire varier le niveau d'activité en fonction des fluctuations de la demande (d).

Le besoin de diminuer le coût global de la masse salariale (*situation b*), pour treize établissements, s'inscrit dans un environnement marché fluctuant mais surtout récessif, ou du moins lorsque la part de marché de l'entreprise est en recul (dans un environnement concurrentiel intense). Confrontée à une baisse tendancielle de l'activité, la direction de l'entreprise met alors en oeuvre trois types de mesures. Le

¹ Intéressant notamment une population salariée féminine, travaillant à partir d'horaires de bureau, leur permettant de mieux conjuguer les contraintes de la vie privée avec les nécessités du service.

premier volant de mesures correspond au développement des préretraites progressives, des retraits temporaires d'activité et du temps partiel choisi¹, permettant d'agir à la marge des sureffectifs (effet de lissage). Le second volant de mesures institue une réduction collective hebdomadaire du temps de travail, permettant de diminuer plus significativement la masse salariale. Enfin, le troisième type de mesures est constitué par le recours au travail intérimaire (dans le secteur privé) ou au travail contractuel (dans le secteur public), visant l'ajustement au "coup-par-coup" des ressources humaines aux besoins de l'activité.

A contrario, pour vingt-quatre établissements, l'entreprise peut être placée dans une situation de développement de l'activité et les directions mettent en oeuvre une stratégie d'extension du temps de fonctionnement de l'organisation (*situation c*) pour répondre à un environnement mouvant mais favorable à la croissance de l'activité. Dans cette situation, deux cas de figures se présentent. D'une part, les entreprises du secteur industriel mettent en place des dispositifs d'allongement de la durée d'utilisation des équipements (développement du travail posté, appel à des équipes de fin de semaine, annualisation du temps de travail) permettant d'accroître le taux d'occupation des machines et d'assumer l'augmentation de la charge d'activité. D'autre part, les entreprises du secteur des services utilisent essentiellement les contrats à temps partiel (fixe ou annualisé, de huit heures à trente-deux heures par semaine) pour couvrir des horaires étendus d'ouverture des sites. Ces pratiques permettent par ailleurs de pallier les fluctuations quotidiennes et hebdomadaires de la clientèle dans les magasins.

Enfin, pour vingt-six établissements, quand leur entreprise est placée dans un contexte mouvant et réactif, relativement turbulent, les directions tentent de développer des configurations organisationnelles suffisamment flexibles pour pallier les variations de charges d'activité liées aux fluctuations de la demande (*situation d*). Toutefois, la principale difficulté ici est d'identifier le caractère cyclique des variations de charges et de pouvoir les quantifier. Lorsque les variations de charges sont imprévisibles, soit les directions d'entreprise transfèrent la charge au niveau individuel, par des dispositifs conventionnels ou statutaires², soit elles organisent la

¹ Conjointement, ces dispositifs, appliqués à une population ancienne de salariés, permet de modifier la pyramide des âges et d'embaucher des salariés plus jeunes et de renouveler ainsi les ressources humaines de l'entreprise.

² C'est par exemple le cas d'une entreprise de transport qui s'appuie sur la convention nationale du

flexibilité de leurs ressources humaines par des dispositifs collectifs d'ajustement au "coup-par-coup" (recours aux heures supplémentaires, au chômage partiel et au travail intérimaire) opérant ainsi une répartition collective de leurs charges d'activité. Par contre, lorsque les variations de charge sont prévisibles, les directions recourent à des dispositifs organisationnels permettant d'instaurer de manière durable et significative la flexibilité de leurs ressources humaines (dispositifs négociés de modulation et d'annualisation du temps de travail). Dans ce dernier cas, suivant le besoin en flexibilité de l'organisation, l'expérimentation peut être réduite à un ou plusieurs services, ou être étendue à l'ensemble de l'entreprise.

Pour ces soixante-douze situations d'entreprises, précédemment synthétisées, l'enjeu "temps de travail" paraît donc maîtrisé. Les directions d'entreprises ont pris et mis en place des mesures d'aménagement du temps permettant de faire face à des contextes environnementaux diversifiés. Par contre pour les vingt-quatre situations d'entreprises suivantes, l'enjeu "temps de travail" apparaît de manière dominante, les dispositifs et les pratiques mis en oeuvre ne paraissant pas ou plus adaptés à leurs contextes. Dans ce second groupe d'entreprises, nous distinguons également les situations suivant la nature de l'enjeu.

Dans une première situation, comprenant quatre entreprises (*situation e*), les préoccupations sont surtout d'origine syndicale et les objectifs sont essentiellement sociaux. La réflexion des partenaires de la négociation porte sur la notion de partage du travail. Il s'agit en l'occurrence, de mettre en place des mesures d'aménagement du temps de travail permettant de recourir à l'embauche de nouveaux salariés. Les représentants des salariés sont donc favorables aux mesures de réduction du temps de travail significatives et progressives. Mais si leurs préoccupations apparaissent détachées des contextes concrets des entreprises dans lesquelles les personnes interrogées se situent, elles y sont néanmoins liées. Dans un premier cas, la réflexion des partenaires sociaux s'appuie sur une description des caractéristiques particulières des conditions de travail, et notamment des rythmes de l'activité (travail posté, jour et nuit en alternance). Dans un second cas, il apparaît que les entreprises sont manifestement ou potentiellement confrontées à des situations de sureffectif alors

transport routier (240 heures par mois) pour laisser le salarié s'organiser suivant les contraintes de livraison fixées avec le client, ou le cas d'une entreprise d'ingénierie, dans laquelle la direction renvoie au statut et aux missions des cadres pour individualiser la charge d'activité.

qu'elles on déjà eu recours à différents plans sociaux.

Dans la seconde situation (*situation f*), quatre entreprises sont confrontées à une baisse importante de leurs niveaux d'activité. En réaction, les directions envisagent donc des dispositifs de réduction du temps de travail afin de diminuer le coût global de leur masse salariale. Toutefois, les négociations ne sont pas encore ou difficilement engagées. Il semble que les représentants des salariés s'opposent à une réduction du temps de travail qui ne prévoit pas de compensation de la perte de salaire, ce qui correspond à la contrainte majeure fixée par les directions qui souhaitent réduire le coût global de la masse salariale¹. Les processus de négociation de nouvelles formes d'organisation du temps de travail sont donc bloqués sur le point le plus sensible de la question : la nature des contreparties. Pourtant et pour deux établissements, nous avons pu relever, malgré la baisse tendancielle de l'activité, l'existence d'une fluctuation importante de la demande occasionnant des variations de charges importantes. La mise en oeuvre d'une organisation du temps de travail à partir de dispositifs d'annualisation ou de modulation, permettrait en ce sens de pallier les variations de charges d'activité, et finalement de financer une compensation partielle de la perte de rémunération liée à une réduction collective de la durée hebdomadaire du temps de travail.

Dans la troisième situation (*situation g*), les problématiques de sept entreprises de services sont orientées sur un enjeu d'extension du temps de fonctionnement de l'entreprise, et les acteurs envisagent deux types de dispositifs permettant d'accroître les horaires d'ouverture de leurs établissements : le temps partiel annualisé et l'annualisation du temps de travail. Il s'agit essentiellement d'établissements bancaires (pour six d'entre elles) dont les directions sont soucieuses d'étendre l'ouverture de leurs guichets sur six jours. Toutefois, les dispositifs conventionnels et législatifs (notamment, le décret de 1937) ne permettent pas d'envisager de négocier et de mettre en place des mesures significatives au niveau des agences bancaires. La centralisation des négociations au niveau de la branche et des sièges, conduit les établissements bancaires et leurs agences dans une situation bloquée alors que la concurrence constituée des organismes de crédit, mais également pour partie de la grande distribution², est particulièrement active et flexible. Avec un environnement

¹ D'un point de vue purement quantitatif, l'intérêt d'une réduction du temps de travail, si la perte de rémunération est entièrement compensée, se révélera effectivement nul.

² Dans le secteur de la grande distribution, les entreprises se sont associées avec les organismes de

mouvant et réactif, l'organisation du temps de travail apparaît donc comme un enjeu majeur.

Enfin, dans la quatrième situation (*situation h*), les neuf dernières entreprises de l'échantillon sont confrontées à des variations d'activité dont les cycles saisonniers, hebdomadaires ou journaliers, semblent identifiés. Toutefois, les pratiques actuelles correspondent à une gestion au "coup-par-coup" des fluctuations de la demande : recours aux heures supplémentaires, au chômage partiel, et au travail intérimaire. Compte tenu du caractère coûteux, voire contradictoire, de ces mesures, les directions envisagent de mettre en place des dispositifs de modulation et d'annualisation du temps de travail. Toutefois, et avec une relative prudence, elles développent essentiellement des projets de temps partiels annualisés ou des expériences limitées, progressives et successives, de modulation (limitées à un ou plusieurs secteurs de l'entreprise). Pour une partie d'entre elles, le développement du temps partiel annualisé ne s'appliquerait qu'aux nouveaux contrats ou aux salariés susceptibles de signer un avenant à leur contrat de travail initial. Pour une autre partie, il s'agit de remettre en cause progressivement les usages en terme d'aménagement du temps de travail et d'étendre peu à peu un système d'organisation plus flexible.

Compte tenu des types de situations présentées ci-avant, il est possible de prolonger l'analyse sur les possibilités d'aménagement et de réduction du temps de travail pour les entreprises faisant partie de l'échantillon. C'est ce que nous proposons dans le développement suivant.

§2. Les potentiels d'ARTT.

Nous pouvons porter la réflexion concernant les "potentiels d'ARTT", sur deux niveaux : à partir des situations concrètes liées au terrain d'étude (c'est-à-dire suivant les types de situations d'entreprises de l'échantillon, enjeu "temps de travail" maîtrisé ou important), ou à partir de l'évolution du cadre de l'action et des opportunités qu'elle suscite. Ceci permet notamment de réintroduire une perspective dynamique

crédit ou ont constitué leurs propres organismes de crédit, pour proposer des offres de crédit à la consommation. L'avantage concurrentiel est énorme lorsque l'on considère les horaires d'ouverture des établissements de grande distribution.

dans l'analyse des résultats présentés précédemment¹. En premier lieu, nous examinerons les "potentiels d'ARTT" suivant les types de situations, notamment en distinguant les situations où le temps de travail est un enjeu maîtrisé de celles où il s'agit d'un enjeu majeur. En second lieu, nous observerons en quoi et comment ces situations peuvent évoluer.

De manière générale, les situations où le temps de travail est un enjeu faible ou maîtrisé, n'offrent pas ou plus d'opportunités réelles d'aménagement du temps de travail. C'est notamment le cas pour les entreprises de la situation (a), dans lesquelles les directions ont essentiellement recours à des mesures "sociales" d'aménagement du temps de travail : temps partiel choisi et mise en place des horaires variables. Toutefois, il se peut que dans les autres situations, les directions aient négocié et mis en place des mesures trop limitées. Dans la situation (b), les entreprises sont confrontées à une baisse tendancielle de leur niveau d'activité et mettent en place des dispositifs de préretraites progressives, de temps partiel, ou de réduction hebdomadaire du temps de travail. Pourtant, ces entreprises sont confrontées à des variations de charges d'activité, certes méconnues et présentées comme peu prévisibles, mais il se peut d'abord que les fluctuations ne soient pas véritablement analysées ou encore que la baisse de charge d'activité soit trop anticipée. Les stratégies développées sont parfois des mesures d'urgence. C'est notamment le cas de cette entreprise de dépôt de presse, qui après avoir réduit la durée hebdomadaire du temps de travail à 37h30 (sans compensation), doit faire face à d'importantes fluctuations et a recours au travail intermittent. Dans la situation (c), les entreprises mettent en place des dispositifs suivant une logique d'extension du temps de fonctionnement de l'entreprise. Dans différents cas d'entreprises, l'activité est soumise à des fluctuations cycliques dont les évolutions sont connues. Dans plusieurs établissements de distribution spécialisée, par exemple, la fréquentation des magasins nécessite de développer des "contrats étudiants" (8 heures hebdomadaires) pour couvrir la journée du samedi. Mais les directions paraissent parfois prudentes quant à l'ambition des dispositifs qu'elles mettent en place, ou plus simplement ancrées dans des usages communs au secteur, alors que les

¹ La démarche typologique étant par nature réductrice et simplificatrice, nous conduit dans une représentation figée de la réalité, alors que les situations d'entreprise, notamment par rapport à leurs environnements, sont finalement plus mouvantes et instables que ce que nous en donnons comme description. Toutefois, il reste nécessaire de catégoriser cette réalité pour pouvoir en rendre compte et la comprendre.

caractéristiques des fluctuations pourraient leur permettre de construire des projets plus vastes d'annualisation du temps de travail. Enfin, dans la situation (d), nous avons pu distinguer deux modes principaux d'aménagement du temps, permettant de répondre aux fluctuations de l'activité : un mode réactif (heures supplémentaires, travail intermittent), pour des variations imprévisibles d'activité, et un mode institutionnel (modulation, annualisation), lorsque les variations sont prévisibles. Certaines entreprises conservent un mode réactif, alors que les niveaux de variations sont de mieux en mieux identifiés.

Dans les situations où l'enjeu "temps de travail" est un enjeu important, c'est-à-dire lorsque les dispositifs mis en oeuvre ne répondent pas aux caractéristiques de l'environnement, le potentiel d'ARTT est logiquement très développé. C'est à ce titre, d'ailleurs que dans la plupart des cas, il fait l'objet d'une réflexion particulière et d'un projet de réorganisation. Toutefois, il convient de réexaminer les différentes situations, car toutes ne présentent pas de véritables possibilités de réaménagement du temps de travail. Dans la situation (e), les acteurs interrogés (représentants des salariés) développent une problématique détachée des contextes organisationnels concrets des entreprises pour lesquelles ils travaillent. S'il existe des possibilités réelles de développer un projet de réorganisation, c'est essentiellement dans le fait que ces acteurs sont favorables à l'engagement d'une réflexion sur le thème, mais ce potentiel est largement limité d'abord dans la mesure où il s'agit davantage de projets d'acteurs que d'un projet organisationnel, ensuite parce que les contraintes particulières de l'entreprise sont peu prises en compte dans la problématique du temps de travail. Dans la situation (f), quatre entreprises envisagent de réduire le temps de travail afin de diminuer le coût global de la masse salariale. Cependant, au delà de la baisse de leurs activités, deux d'entre elles sont confrontées à des fluctuations de la demande. Dans ces deux cas, la réflexion peut s'étendre à la mise en place de dispositifs plus appropriés de modulation ou d'annualisation du temps de travail, si les niveaux de fluctuations de la demande peuvent être identifiés. Et dans le jeu des contreparties, la réduction du temps de travail, constituant une forme de rétribution de la flexibilité des ressources humaines, permettrait de réduire le coût de la masse salariale¹. Par contre, dans la situation (g), sur les sept entreprises envisageant d'étendre leurs horaires d'ouverture, six établissements bancaires sont contraints par le décret de 1937 et ne peuvent concrètement mettre en place des

¹ Notamment avec les mesures d'incitation à la réduction du temps de travail accompagnant le dispositif dit "De Robien", au moment de l'enquête, ou de la loi "Aubry", actuellement.

mesures d'aménagement du temps de travail en ce sens. S'il existe un potentiel réel, compte tenu des caractéristiques actuelles de l'organisation du temps de travail par rapport aux évolutions de l'environnement, celui-ci est figé. Enfin, dans la dernière situation (h), neuf entreprises sont confrontées à des fluctuations d'activité à caractère cyclique qu'elles tentent de maîtriser. Pour ce faire, elles envisagent de mettre en place, pour quatre d'entre elles, des mesures de temps partiel annualisé, et pour les cinq autres, des dispositifs progressifs de modulation et d'annualisation du temps de travail. Les projets peuvent paraître prudents. Ils n'inscrivent pas l'entreprise dans un processus de flexibilisation permanente des ressources humaines adapté aux variations de charges identifiées.

Finalement, sur les vingt-quatre entreprises de ce second groupe, quatre entreprises de la situation (e) et six entreprises de la situation (g) ne paraissent pas présenter d'opportunités immédiates d'aménagement et de réduction du temps de travail. Au total, sur les quatre-vingt seize entreprises de l'échantillon, il n'y a que quatorze entreprises qui sont concrètement concernées par la réflexion sur la question du temps de travail. Une partie des entreprises du premier groupe pourrait néanmoins s'inscrire dans une dynamique de réorganisation du temps de travail, notamment celles qui sont soumises à des variations cycliques de l'activité et qui mettent en oeuvre des dispositifs purement réactifs. A partir et au delà de ces situations concrètes, il est possible d'identifier également trois niveaux d'émergence de possibilités d'action en terme d'aménagement du temps de travail : les évolutions du rapport entre dispositif mis en place et problématique de l'entreprise, de la satisfaction des acteurs concernés par l'accord (ou le compromis), et enfin, du dispositif législatif.

Lorsqu'il est mis en place, le dispositif d'ARTT répond en principe¹ à la problématique de l'entreprise, telle qu'elle est posée. Toutefois, les aléas de la production, les fluctuations du marché, le développement de nouvelles activités, (...), induisent un certain nombre de limites aux solutions apportées dans la plupart des situations décrites. La question du temps de travail et de son aménagement reste permanente : les dispositifs instaurés n'étant que des réponses provisoires à un problème généralement évolutif. Ainsi, pour reprendre l'exemple de cette entreprise

¹ Si l'on considère l'accord comme l'expression d'un compromis entre les acteurs de la négociation, on peut supposer que le dispositif mis en place n'est pas la solution optimum mais la solution qui paraît la plus satisfaisante pour les deux parties.

de dépôt de presse, d'abord confrontée à une baisse importante d'activité, les premières mesures ont consisté à réduire la durée hebdomadaire du travail à 37h30 sans compensation de la perte de salaire. Maintenant confrontée à des fluctuations de son activité, l'entreprise a recours aux heures supplémentaires et au travail intermittent. Si les fluctuations apparaissent cycliques et prévisibles, la direction pourra envisager de développer des mesures de modulation ou d'annualisation. L'évolution de l'environnement économique de l'entreprise est donc susceptible de provoquer l'obsolescence des pratiques d'aménagement et de réduction du temps de travail.

Si la solution mise en oeuvre ne paraît plus satisfaisante sur un plan économique, elle peut ne plus l'être également sur un plan humain, et ce, de manière totalement indépendante. En effet, l'accord et l'aménagement du temps de travail qui en découle, sont l'expression d'un compromis entre acteurs à un moment précis. Ce compromis est provisoire, et l'accord peut être dénoncé par l'une des parties. C'est notamment le cas d'une entreprise de production chimique (situation c), qui sous la pression des salariés et de leurs représentants, sont passés de quatre à six équipes pour réduire les horaires hebdomadaires. Dans cette entreprise récente (moins de deux ans), les techniciens acceptaient jusque lors de travailler plus de trente-neuf heures pour contribuer au développement de l'usine. Des solutions apparaissant donc satisfaisantes lors de la négociation (ou de l'organisation originelle de l'entreprise), peuvent finalement se révéler peu ou moins satisfaisantes à l'usage. Les acteurs sont alors amenés à relancer la négociation sur le thème. En ce sens, l'accord n'est jamais définitif¹.

Enfin, au delà de l'évolution du contexte de l'entreprise et de la satisfaction des acteurs, l'évolution du cadre législatif concernant l'aménagement et la réduction du temps de travail crée des opportunités concrètes pour les directions d'entreprise. En ce sens et par exemple, pour huit entreprises de la situation (d), la flexibilité du temps de travail est obtenue grâce au recours aux heures supplémentaires et au travail intermittent (équipe occasionnelle de fin de semaine pour deux d'entre elles). Le dispositif dit "De Robien", puis plus récemment la loi "Aubry", ont pu conduire les

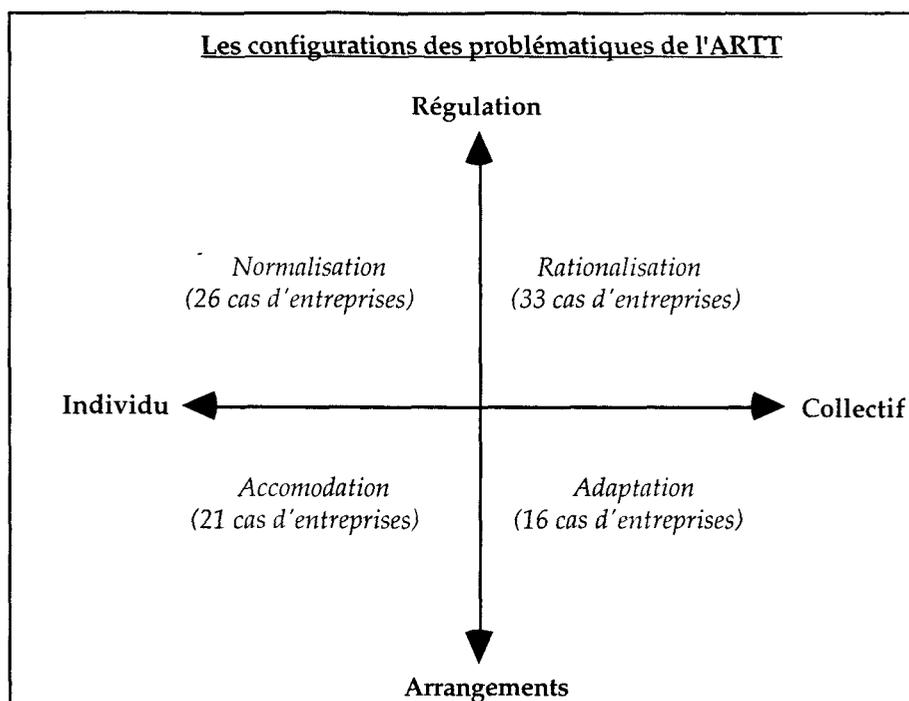
¹ Il peut être d'ailleurs signé pour une durée limitée, c'est-à-dire renégociable à terme échu. Dans un cas d'accord dit "non-satisfaisant" que nous exploiterons dans la seconde étape de la recherche, les représentants des salariés attendent le terme de l'accord (signé pour deux ans) pour remettre en cause les choix opérés par la direction de l'entreprise.

directions à reconsidérer les données du problème, puisque les mesures incitatives (allègement des charges sociales patronales) qu'elles proposent, s'appliquent également en dehors des dispositifs d'annualisation. Quelle que soit la forme de l'aménagement, ces entreprises peuvent réellement envisager la mise en place de dispositifs permettant d'internaliser la flexibilité et de ne plus avoir recours à des mesures sensiblement plus coûteuses.

Au total, si l'analyse des huit situations d'entreprises tend à restreindre les potentiels d'ARTT (quatorze entreprises sur quatre-vingt-seize), la réflexion sur les différentes sources de potentialités replace nos résultats dans une perspective plus dynamique et plus ouverte. Le champ d'action (le champ des possibles) est beaucoup plus large que ce que nous laisse transparaître l'exploitation de cet échantillon. En réalité, il est d'autant plus large qu'il ne s'impose pas entièrement aux acteurs. Ceux-ci disposent d'une capacité de traduction des éléments du contexte (idéologique, institutionnel et organisationnel) en ressources et contraintes leur permettant de créer ou d'inventer des solutions à un problème appréhendé de manière subjective et finalement socialement construit. Or, au delà des pratiques effectives ou envisagées, notre recherche porte également sur la manière dont les acteurs problématissent la question du temps de travail. Nous proposons donc dans le développement suivant d'observer les configurations de problématiques et de caractériser les "représentations globales" des acteurs à propos des enjeux du temps de travail.

§3. Typologie des configurations de problématiques d'aménagement du temps de travail

La première typologie nous a permis d'observer l'influence de l'environnement dans la définition stratégique de l'organisation du temps de travail. Toutefois, les configurations des problématiques des entreprises de l'échantillon sont traduites et portées par les acteurs, dont les discours ont largement contribué à cerner les enjeux des pratiques et des dispositifs mis en oeuvre et préalablement repérés. Il nous intéresse ici d'observer la manière dont les problématiques sont construites et définies par les partenaires de la négociation sur le temps de travail. Notre seconde typologie nous permet d'identifier effectivement quatre configurations de problématiques d'aménagement du temps de travail à partir de la manière dont les acteurs de la négociation explicitent l'approche du problème de l'aménagement du temps de travail et qualifient les enjeux fondamentaux d'une telle approche, pour leurs organisations. Nous pouvons représenter ces quatre configurations de problématiques dans le schéma suivant.



Malgré la diversité des pratiques effectives et envisagées présentées par les acteurs des entreprises, il est possible de dégager deux axes sur lesquels se fondent les problématiques et les enjeux des formes d'aménagement du temps de travail, tels que nous les avons décrits préalablement. Sur un axe vertical (individu/collectif), nous distinguons les formes d'aménagement du temps reposant soit sur une prise en charge individuelle de l'enjeu "temps de travail", soit sur une répartition collective des besoins organisationnels en flexibilité du temps de travail. Sur un axe horizontal (arrangements/régulation), nous distinguons les modes processuels d'ajustement des ressources humaines à la question du temps de travail dans l'entreprise : soit, il s'agit de mettre en oeuvre des dispositifs réactifs sous la forme d'arrangements, c'est-à-dire de réponses adaptées au "coup-par-coup", et plus simplement en fonction des contraintes de la situation de l'entreprise ; soit il s'agit de pérenniser la souplesse des salariés et de l'inscrire dans des dispositifs réguliers d'aménagement du temps de travail. Compte tenu de cette catégorisation, nous obtenons quatre types de configurations de problématiques d'aménagement du temps de travail, correspondant à des pratiques diversifiées et répondant à des enjeux fondamentalement différents. Nous avons qualifié ces configurations de la manière suivante : les termes *d'accommodation* et de *normalisation* désignent les formes individuelles d'arrangements et de régulation ; les termes *d'adaptation* et de *rationalisation* correspondent aux formes collectives d'arrangements et de régulation. Notons que chacun de ces termes désigne un processus.

(a) *L'accommodation (21 cas d'entreprises).*

La problématique d'accommodation consiste à poser la question du temps de travail à un niveau individuel afin de produire des ajustements nécessaires ou souhaités entre les salariés de l'entreprise et l'organisation. Dans cette configuration de problématique, le processus vise à construire des formes d'équilibrage entre l'individu et l'organisation, à partir desquelles s'élabore une sorte de *statu quo* quant à la nécessité de mettre en oeuvre des mesures d'aménagement du temps de travail dites "accommodantes". Nous retrouvons deux types de logiques dans cette configuration de problématique.

Dans un premier cas, il s'agit de mettre en oeuvre des dispositifs socialement orientés : horaires variables, temps partiel choisi, plan épargne congés, compte épargne retraite, préretraites progressives. Deux organismes de crédit, cinq établissements d'assurances, et deux autres entreprises privées de services aux particuliers (gestion de chaufferies, distribution d'eau) ont mis en place des mesures répondant à cet enjeu. Dans ces organisations, ces dispositifs répondent aux demandes des salariés, soit une population féminine de salariés demandeuse d'aménagement personnel de leur temps de travail (crédit, assurance), soit une population masculine, âgée, intéressée par des formes d'aménagement de fin de carrière.

Dans le second cas, les pratiques d'aménagement du temps de travail répondent à des objectifs de gestion des fins de carrière et de rajeunissement de la pyramide des âges. Les mesures de préretraites progressives, de retraits temporaires d'activité, de développement du temps partiel, visent alors à remplacer les salariés les plus âgés par une force de travail plus jeune et souvent plus qualifiée et à retrouver une certaine capacité d'embauche. Mais ces mesures proposées aux salariés s'appuient sur le volontariat. Cinq entreprises du secteur industriel (une filature, trois établissements sidérurgiques, et une entreprise de chimie) et trois entreprises du secteur des services (un dépôt de presse, un établissement de distribution de matériel bureautique et un établissement portuaire) développent des stratégies s'inscrivant dans une logique de rupture, c'est-à-dire d'abandon des plans sociaux et de renouement avec la productivité. Après de nombreux dégraissages (jusque cinq plans sociaux en dix ans, pour l'une des entreprises), la plupart de ces entreprises ont en effet retrouvé un niveau d'effectif satisfaisant permettant d'opérer à nouveau des gains de productivité. Dans les deux cas, les entreprises ne sont pas confrontées à de fortes variations d'activité et le besoin de flexibilité reste faible.

(b) L'adaptation (16 cas d'entreprises).

La problématique d'adaptation consiste à poser la question du temps de travail à un niveau collectif afin de répondre aux contraintes environnementales suivant les fluctuations de la demande ou plus simplement des caractéristiques particulières de l'environnement interne. Dans cette configuration de problématique, le processus vise à construire des formes d'ajustement entre le collectif et l'organisation. Nous pouvons situer dans cette problématique, deux groupes d'entreprises.

Le premier groupe est composé d'entreprises du secteur industriel (deux entreprises d'électricité, deux équipementiers pour l'automobile, une cartonnerie, une fabrique d'emballages métalliques, une entreprise de sidérurgie et une dernière de plasturgie). Confrontées à des fluctuations importantes de la demande dont la principale caractéristique est d'être imprévisibles¹, les directions développent des mesures purement "réactives" : recours massif aux heures supplémentaires, au chômage partiel, aux équipes occasionnelles de fin de semaine et au travail intermittent. L'attitude reste prudente et l'aménagement du temps de travail se fait au "coup par coup". L'approche est "réactive" dans la mesure où les directions d'entreprises semblent ne pas disposer d'informations justes sur les variations d'activité et ajustent leurs capacités de production au fur et à mesure des commandes. Ce type d'approche s'inscrit dans une logique relativement défensive : les directions maîtrisent l'adéquation entre le niveau d'effectif et le niveau d'activité par des dispositifs réactifs et s'appuient sur la souplesse des salariés, notamment en terme de polyvalence. Plus particulièrement, quatre entreprises (un fabricant de matériel électrique et trois entreprises de production de matériel électronique) s'inscrivent dans une démarche de réduction du temps de travail pour éviter de recourir à des mesures de licenciement compte tenu de la baisse tendancielle de leurs activités.

Le second groupe est composé de trois établissements de services publics ou parapublics. Les pratiques sont particulièrement diversifiées : préretraites progressives, réduction du temps de travail, temps partiel, temps partiel annualisé, semaine de quatre jours, semaine de six jours, travail par cycle, travail intermittent et contractuel. Il s'agit des entreprises publiques ou semi-publiques de services aux

¹ Ou présentées comme telles, dans la mesure où les directions d'entreprises ne disposent pas de tableaux de bord permettant d'évaluer les fluctuations et leur caractère saisonnier.

particuliers. L'approche est diffuse, les pratiques sont entremêlées, elles paraissent répondre à la fois, à des objectifs sociaux et économiques (développement de la flexibilité et amélioration de la productivité). Toutefois, les pratiques à visée sociale s'inscrivent dans une certaine tradition de la fonction publique et font partie des usages. Par contre, les pratiques offensives d'adaptation aux variations d'activité et aux fluctuations de la demande font partie d'une problématique plus récente : l'ouverture de l'offre de service public à des entreprises du secteur privé. La problématique commune actuelle est celle de la recherche d'une plus grande flexibilité, face à la concurrence, mais se heurte aux caractéristiques de la fonction publique. A ce titre, le recours au travail intermittent et contractuel semblent représenter des solutions palliatives. La flexibilité obtenue se situe néanmoins à la marge de ces organisations et porte sur des emplois, des compétences ou des fonctions particulières.

(c) La normalisation (26 cas d'entreprises).

La problématique de normalisation vise à construire un mode d'aménagement du temps de travail permettant de réguler des comportements de souplesse individuelle, et par extension, d'assurer la flexibilité de l'organisation des services ou de la production. La démarche s'appuie sur des systèmes développant le temps partiel, le temps partiel annualisé, c'est-à-dire des formes d'individualisation des horaires, ou encore repose sur des dispositifs conventionnels ou statutaires. Le processus de normalisation suscite le développement d'un cadre normatif permettant de réguler les niveaux de contribution individuelle en fonction des variations de charges d'activité de l'organisation. En raison de cet aspect normatif, nous pouvons également qualifier cette configuration de logique "culturelle". Nous pouvons distinguer plus précisément deux groupes d'entreprises en fonction du support sur lequel se développe la flexibilité.

En premier lieu, la démarche s'appuie sur le développement massif du temps partiel et du temps partiel annualisé. Pour une grande part, il s'agit des entreprises de la grande distribution (sept établissements) et de la distribution spécialisée (huit établissements: textile, bricolage, meubles,...), mais également de deux entreprises de restauration, une entreprise de télémarketing, deux établissements de soins médicaux, et une entreprise de production agro-alimentaire (céréales). La problématique est double : extension des horaires d'ouverture et adaptation aux variations d'activité (journalières, hebdomadaires, saisonnières). L'idée générale est de constituer un noyau dur de professionnels (salariés à temps complet), aux

horaires flexibles, et un groupe satellite (salariés à temps partiel) qui permet de répondre aux fluctuations d'activité. Les caractéristiques sociales de la population des salariés (jeune, féminine) semblent permettre le développement d'une "hyper-flexibilité"¹ (réactivité permanente). La souplesse de l'organisation du temps de travail a développé une culture de la flexibilité qui domine et s'impose dans la manière d'aborder les questions d'aménagement du temps de travail. A ce titre, nous observons la mise en place de systèmes localisés d'ajustements mutuels, notamment dans le domaine de la grande distribution (création d'îlots), où l'organisation concrète du temps de travail est déléguée aux salariés dans leurs services.

En second lieu, pour un groupe plus restreint de cinq entreprises, le processus s'inscrit dans l'usage des cadres conventionnels liés à la profession ou au statut des salariés. Pour une entreprise de transport, la convention nationale autorise un horaire mensuel de deux-cent-quarante heures que les salariés assurent en fonction des délais de livraison et des contraintes de circulation. Les charges d'activité sont au final déléguées au salarié qui organise son activité en fonction des variations et des contraintes légales, organisationnelles et environnementales liées à sa profession. Il dispose d'une relative autonomie dans l'organisation de son temps, et, dans tous les cas, il représente le premier ressort de flexibilité pour l'entreprise. Pour quatre entreprises d'ingénierie, et bien que d'un point de vue légal, la durée hebdomadaire du temps de travail soit également limitée, le statut cadre de leurs salariés permet de déléguer la gestion individuelle de leur temps de travail pour remplir leurs missions.

(d) La rationalisation (33 cas d'entreprises).

Enfin, la problématique de rationalisation correspond au processus de renforcement des logiques de flexibilité et de productivité au travers d'une institutionnalisation de la souplesse individuelle des salariés à un niveau collectif. Les ajustements en fonction des contraintes de l'environnement et des fluctuations de la demande, ne dépendent plus alors de l'individu, mais sont structurés et anticipés

¹ Le terme peut paraître fort pour désigner une caractéristique de l'une des trois dimensions des compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) que les directions d'entreprises souhaitent développer auprès de leurs salariés. Il s'agit en l'occurrence de développer une forme de savoir-être à partir d'un système de normes et d'usages en vigueur dans le secteur ou l'entreprise. Nous utilisons ce terme d'hyper-flexibilité en lien avec le secteur d'activité où nous pouvons le plus l'observer, c'est-à-dire les hypermarchés.

par l'organisation qui en fait une répartition collective. Dans cette démarche, nous pouvons distinguer deux groupes d'entreprises suivant la nature de l'enjeu : productivité ou flexibilité.

Pour dix entreprises (un fabricant de détergents, une laiterie, une entreprise de production de pâtisserie-confiserie, deux établissements de la branche chimie, un fabricant de produits pharmaceutiques, deux établissements du secteur automobile, une unité de production de "sandwiches" et une entreprise de distribution d'énergie), la démarche a conduit, ou doit conduire, au développement de dispositifs d'aménagement du temps de travail permettant d'améliorer la productivité de l'organisation. Pour l'essentiel, il s'agit d'allonger la durée d'utilisation des équipements ou d'optimiser le rapport entre le volume de la masse salariale et le niveau d'activité. Les mesures principales consistent à développer le travail posté ou à mettre en place des équipes de fin de semaine. Dans trois cas (deux établissements du secteur automobile et un fabricant de détergents), les dispositifs d'annualisation ont essentiellement permis d'optimiser le temps d'utilisation des machines par rapport aux effectifs des salariés, notamment par le biais d'une réduction significative de la durée hebdomadaire du travail¹.

Pour douze entreprises du secteur industriel (un fabricant de produits pâtisseries, deux unités de production en verrerie, deux établissements sidérurgiques, un fabricant d'électroménager, deux fabricants de mobilier, une entreprise de travaux publics, une confection, une entreprise agro-alimentaire et un équipementier automobile) et onze entreprises du secteur des services (un établissement de distribution textile, deux entreprises de vente par correspondance, une société privé de logements sociaux, une entreprise de transports publics et six établissements du secteur bancaire), la démarche porte principalement sur la mise en oeuvre de dispositifs de modulation ou d'annualisation du temps de travail. Les directions d'entreprises tentent de développer des modes organisationnels et collectifs pour adapter les niveaux d'activité aux variations de charges. Dans ces situations d'entreprises, les fluctuations de la demande ont un caractère cyclique (annuel,

¹ Ce dispositif semble apparaître pour des enjeux de flexibilité. Toutefois, ils ont d'abord été mis en place pour permettre la diminution de la masse salariale. La mise en oeuvre d'une organisation plus flexible a permis d'optimiser le temps de travail, en chassant les "temps morts", ou en réduisant la durée des pauses, et donc d'améliorer le rapport entre le niveau des effectifs et le niveau de production.

hebdomadaire ou journalier) et prévisible. Les dispositifs instaurés ou en cours d'instauration visent à réguler de façon collective la variabilité du fonctionnement de l'organisation.

Finalement, dans la manière d'envisager le problème de l'aménagement du temps de travail, nous avons distingué quatre types de démarches : l'accommodation, l'adaptation, la normalisation et la rationalisation. Chacune de ces démarches s'inscrit dans des contextes environnementaux et organisationnels différents, et correspond au développement de stratégies différenciées soit centrées sur l'individu ou le collectif, soit centrées sur l'arrangement ou la régulation. Cette catégorisation nous permet d'appréhender et comprendre les choix et les modalités mises en oeuvre de dispositifs particuliers d'aménagement du temps de travail. Toutefois, les stratégies et les pratiques d'organisation temporelle du fonctionnement de l'entreprise sont également ancrées dans des systèmes de valeurs et de normes, c'est-à-dire des contextes idéologiques. A ce titre et pour conclure cette section, nous proposons de dégager les "représentations globales" des acteurs de la négociation à partir des types de problématiques présentées ci-avant.

§4. Représentations et problématiques d'acteurs.

Au delà des situations d'entreprises, repérées dans l'échantillon et décrites précédemment, la recherche a permis à partir des entretiens avec les acteurs directement concernés par une négociation sur le thème, d'observer différentes représentations autour de la question du temps de travail suivant les pratiques concrètes ou envisagées d'aménagement du temps de travail et selon la fonction de l'acteur. Pour appréhender et décrire ces "représentations globales", nous proposons de les situer par rapport à chacune des quatre configurations de problématiques d'entreprises, au sein desquelles s'élaborent des positionnements stratégiques particuliers d'acteurs. Il s'agit de rendre compte ici de la manière dont s'agencent des contraintes organisationnelles et des enjeux d'acteurs dans la configuration de la problématique de l'aménagement du temps de travail dans l'entreprise¹.

¹ Par rapport à nos objectifs, problématique et méthodologie de recherche, il s'agit ici d'observer la structure de la négociation, c'est-à-dire la manière dont les acteurs et les contextes interagissent pour construire le problème à négocier.

Pour y procéder, nous n'avons pas effectué un recensement des positionnements stratégiques des acteurs qui nous aurait permis de proposer des catégorisations quantitativement étayées. En effet, une telle analyse se serait faite indépendamment des configurations de problématiques et des situations d'entreprises. Or, les positionnements stratégiques des acteurs concernés par la négociation du temps de travail ne peuvent être compris que par rapport à des contextes organisationnels. Par ailleurs, compte tenu de nos objectifs de recherche, nous avons privilégié cette démarche dans la mesure où elle permet de construire une représentation de la réalité perçue par les acteurs que nous étayons ultérieurement au travers des études de cas de négociation. En ce sens, cette ultime analyse sur notre échantillon initial consiste à produire des propositions raisonnées éclairantes (ou hypothèses induites) qui nous permettront d'aborder les cas de négociation d'entreprises et que nous pourrions conjointement vérifier¹.

Pour permettre la présentation et l'explicitation des positionnements des acteurs, nous utiliserons la typologie précédente sur les configurations de problématiques d'aménagement du temps de travail (l'accommodation, l'adaptation, la normalisation et la rationalisation). Chacune de ces configurations, abordées en termes de processus, renvoie à des caractéristiques environnementales et à la mise en oeuvre de dispositifs particuliers que nous rappellerons. Enfin, compte tenu du caractère dual des acteurs représentant les salariés, nous avons choisi de distinguer les mandataires de leurs mandants, c'est-à-dire les délégués syndicaux (ou représentants du personnel) des salariés².

(a) Processus d'accommodation et positionnements d'acteurs.

Lorsque les modalités ou les projets d'aménagement du temps de travail s'inscrivent dans un processus d'accommodation (individu/arrangements), l'entreprise s'oriente sur la mise en oeuvre de dispositifs individualisés et suscite des

¹ Nous proposons donc une forme de validation de ces hypothèses en tant que représentations construites de la réalité, consistant à les confronter au terrain dans la seconde étape de notre recherche.

² Les représentants des salariés, étant à la fois salariés et mandataires des salariés, ont abordé maintes fois au cours des entretiens, en les distinguant, les enjeux et les niveaux de blocage liés aux salariés qu'ils représentent, et leurs propres enjeux en tant que représentants du personnel.

modes d'ajustement par arrangement, c'est-à-dire au "coup-par-coup". Dans ce type de configuration de problématique, l'environnement paraît plutôt placide et les charges d'activité sont stabilisées. Nous retrouvons dans cette configuration, d'une part, les établissements d'assurances et les organismes de crédit qui mettent en oeuvre des dispositifs à visée sociale (horaires variables et temps partiel choisi), et d'autre part, des entreprises du secteur industriel, ayant mis en oeuvre successivement plusieurs plans sociaux et dont les directions souhaitent opérer encore quelque lissage des effectifs ou se donner une capacité d'embauche de jeunes salariés (préretraites progressives)¹.

Dans le processus d'accommodation, les acteurs paraissent avoir des approches relativement convergentes qui rendent "commodes" les formes d'aménagement du temps de travail. Les directions s'inscrivent dans une gestion sociale et qualitative de l'emploi, consistant soit à proposer des formules d'aménagement de fin de carrière, soit à instaurer une liberté relative quant aux horaires journaliers, soit à réduire le temps de travail à la demande du salarié. Les syndicats paraissent favorables à ces mesures d'aménagement du temps de travail qui participent au développement de la qualité de l'emploi. Enfin, les salariés sont sensibles à ce type de dispositifs qui leur permet d'assurer une certaine qualité de vie, mais également au caractère volontaire de la démarche. Autour de ces pratiques, et dans ce type de configuration, s'établit une forme relative de statu quo.

(b) Processus d'adaptation et positionnements d'acteurs.

Lorsque les modalités ou les projets d'aménagement du temps de travail s'inscrivent dans un processus d'adaptation (collectif/arrangements), l'entreprise s'oriente sur la mise en oeuvre de dispositifs collectifs réactifs d'ajustement des effectifs de ressources humaines en fonction des charges d'activité. Il s'agit pour l'essentiel de répondre au "coup-par-coup" à un environnement incertain, dont les fluctuations et les contraintes paraissent imprévisibles (ou pour lequel les directions ne disposent pas suffisamment d'informations pour prévoir les évolutions). Mais dans certains cas, les contraintes peuvent être essentiellement internes, lorsque les

¹ Le cas le plus typique est celui d'une entreprise de sidérurgie, ayant réussi à diminuer son effectif de 60% sur dix ans, mais qui est caractérisée aujourd'hui par une pyramide des âges de type "champignon". La population des salariés est vieillissante et l'entreprise a besoin de retrouver une capacité d'embauche, pour notamment intégrer de jeunes techniciens.

organisations elles-mêmes sont par "nature" peu flexibles. Dans ce type de configuration de problématique, se situent donc deux groupes. D'une part, treize entreprises du secteur industriel ont recours à des formules de volants d'heures supplémentaires, de chômage partiel ou de travail intermittent, pour adapter quantitativement les ressources humaines aux fluctuations de la demande. D'autre part, trois établissements du secteur public ou parapublic utilisent des dispositifs tels que le travail intermittent ou le statut de contractuel de la fonction public pour opérer des ajustements à la marge des organisations.

Dans le processus d'adaptation, les approches des acteurs sont principalement orientées sur des aspects quantitatifs de la question de l'aménagement du temps de travail. Les directions, confrontées à des contraintes environnementales (externes ou internes) particulièrement fortes, sont soucieuses de développer une réactivité organisationnelle construite sur une adéquation quantitative des emplois aux charges d'activité, soit en faisant varier les effectifs en fonction de l'activité, soit en diminuant marginalement les coûts de la masse salariale. Les représentants des organisations syndicales ou du personnel sont animés par le souci de préserver l'emploi, c'est-à-dire qu'au delà de l'adaptabilité des emplois aux contraintes organisationnelles, il puisse y avoir un maintien du nombre d'emplois et de salariés dans l'entreprise. Enfin, il apparaît que les salariés sont essentiellement sensibilisés à la question du maintien du niveau de rémunération, notamment pour ceux qui assurent les heures supplémentaires et qui tendent à les intégrer dans leur niveau de ressources, mais également, pour les salariés du secteur public ou parapublic.

(c) Processus de normalisation et positionnements d'acteurs.

Lorsque les modalités ou les projets d'aménagement du temps de travail s'inscrivent dans un processus de normalisation (individuel/régulation), l'entreprise s'oriente sur la mise en oeuvre de dispositifs individualisés d'ajustement des effectifs de ressources humaines en fonction des fluctuations de la demande et des nécessités d'étendre la durée d'ouverture des sites. Il s'agit de réguler des comportements individuels de souplesse en fonction d'un environnement turbulent dans des organisations dont les cycles d'activité sont complexes : saisonniers, mensuels, hebdomadaires et/ou journaliers. Le besoin en flexibilité est à la fois quantitatif (effectifs) et qualitatif (compétences), et les directions développent par le biais d'une approche individualisée du temps de travail, un cadre normatif où l'adaptabilité du salarié est le ressort principal de la flexibilité de l'organisation. Le processus de normalisation consiste à renforcer la notion de disponibilité par la généralisation du

temps partiel (notamment, dans le cas de la distribution et la grande distribution), ou grâce aux dispositifs conventionnels et statutaires (cas des entreprises d'ingénierie)¹.

Dans le processus de normalisation, les approches des acteurs sont centrées sur des aspects individualisés de la question du temps de travail. Pour les directions, l'enjeu consiste à développer une certaine souplesse dans la gestion des employés et de renforcer leur disponibilité en la normalisant, d'où la généralisation des horaires individualisés. Les représentants des organisations sociales² paraissent attachés à des formes de personnalisation de l'emploi : le statut de cadre, dans le cas des entreprises d'ingénierie ; les formules d'intéressement et de participation, dans le cas des entreprises de la distribution. Enfin, les salariés sont essentiellement soucieux de préserver leur qualité de vie. A ce titre, certains peuvent s'accommoder du caractère atypique de leurs horaires³, d'autres, par contre, y sont d'autant plus sensibles que leur emploi leur permet difficilement de concilier les aspects de la vie privée et les contraintes organisationnelles.

(d) Processus de rationalisation et positionnements d'acteurs.

Lorsque les modalités ou les projets d'aménagement du temps de travail s'inscrivent dans un processus de rationalisation (collectif/régulation), l'entreprise s'oriente sur la mise en oeuvre de dispositifs collectifs tels que le travail posté, la modulation ou l'annualisation du temps de travail. Il s'agit d'anticiper et de structurer les variations de charges d'activité en fonction des fluctuations de la demande. L'environnement est turbulent mais les variations d'activité ont un caractère cyclique spécifique (soit saisonnier, soit mensuel, soit hebdomadaire) et relativement régulier⁴. Les besoins en terme de flexibilité sont à la fois quantitatifs et

¹ Dans lesquelles, la population salariée cadre s'investit dans des missions ou une fonction en dépassant les cadres horaires habituels du temps de travail, et où l'on peut constater par ailleurs que ne pas compter son temps de travail apparaît comme une norme. Nous retrouvons cette dimension par ailleurs pour les chefs de rayon dans la grande distribution.

² Et dans la plupart des cas, il s'agit d'organisation non-affiliées aux organisations syndicales représentées nationalement, c'est-à-dire des "syndicats maison".

³ C'est par exemple le cas des étudiants à contrats à temps partiel réduit (parfois jusque huit heures dans la grande distribution), ou des cadres qui y voient une valorisation de leur investissement et qui peuvent par ailleurs s'organiser de manière plus autonome.

⁴ Suffisamment, pour que les directions d'entreprises puissent intégrer les fluctuations de la demande

qualitatifs (effectifs et compétences). Pour y parvenir les directions répartissent donc les variations de charges à un niveau collectif en instaurant une organisation flexible du temps de travail (processus de régulation). Dans ce type de configuration de problématique, nous avons distingué deux groupes d'entreprises suivant la nature de l'enjeu : productivité ou flexibilité. Dans un premier cas (développement du travail posté), il s'agit essentiellement d'allonger la durée d'utilisation des équipements ou d'optimiser le rapport entre le volume de la masse salariale et le niveau d'activité. Dans un second cas (dispositifs de modulation ou d'annualisation), il s'agit d'élaborer un mode d'organisation qui s'adapte au gré des variations de charges d'activité. Notons que les deux enjeux ne sont pas incompatibles et que dans de nombreux cas, les dispositifs d'annualisation ou d'annualisation ont permis d'allonger la durée d'utilisation des équipements ou de diminuer les coûts de stockage, et donc, d'opérer des gains de productivité¹.

Dans le processus de rationalisation, les approches des acteurs s'inscrivent davantage dans la prise en compte des aspects collectifs de la question de l'aménagement du temps de travail. Les directions et leurs représentants (les responsables ressources humaines) définissent la problématique de l'entreprise en terme de souplesse collective et d'adaptation de l'organisation à partir du facteur humain. Nous pouvons toutefois observer que, dans ces cas d'entreprises, les variables techniques et procédurales des processus de travail sont manifestement bien maîtrisées. La variable ressource humaine correspond à l'un des principaux leviers pour assurer le développement de l'entreprise. Pour les organisations syndicales et les représentants du personnel, la mise en oeuvre de dispositifs de modulation ou d'annualisation, associés à des engagements en termes de maintien ou de développement de l'emploi, représente une opportunité certaine pour asseoir leur représentativité². Enfin, les salariés apprécient d'autant plus ces dispositifs qu'ils

et les variations de charges à partir de tableaux de bord de gestion prévisionnelle.

¹ C'est d'ailleurs notamment ces gains de productivité qui permettent de financer les contreparties offertes aux salariés dans la négociation sur les dispositifs d'annualisation ou de modulation : la réduction du temps de travail et la compensation partielle ou totale de la perte de rémunération liée à la diminution de la durée hebdomadaire du travail.

² Apparaissant comme de "bons" accords, notamment lorsqu'ils sont associés à une réduction significative du temps de travail avec une perte limitée des niveaux de rémunération, la certitude de maintenir ou de développer l'emploi dans l'entreprise permet de conforter la position des mandataires

peuvent permettre d'accroître au final leurs niveaux de rémunération, s'ils sont accompagnés de mesures significatives de réduction collective de la durée hebdomadaire du travail et lorsque les pertes de rémunération sont compensées¹.

de la négociation.

¹ Le calcul est juste. Tant que la perte de rémunération n'est pas directement liée et proportionnelle à la réduction du temps de travail, le niveau global de la rémunération tend à augmenter puisque le niveau de contribution diminue.

Conclusion

Pour conclure sur les approches des acteurs des configurations de problématique d'aménagement du temps de travail, dans lesquelles se situent leurs entreprises, nous proposons de les résumer dans le tableau de synthèse suivant.

Configurations de problématiques d'entreprises et approches des acteurs.

Configurations de problématiques	Accommodation (ind/arrangements)	Adaptation (coll/arrangements)	Normalisation (ind/régulation)	Rationalisation (coll/régulation)
Caractéristiques de l'environnement	Environnement placide	Environnement incertain	Environnement turbulent cycles complexes	Environnement turbulent cycles spécifiques
Dispositifs centraux d'ATT	Horaires variables Préretraites Temps partiel choisi	Heures supplémentaires Chômage partiel Travail intermittent	Horaires individualisés Temps partiel (fixe ou annualisé)	Travail posté Modulation Annualisation du temps de travail
Positionnement Directions	Gestion sociale de l'emploi	Adéquation QTT des emplois	Disponibilité des employés	Souplesse de l'emploi
Positionnement syndicats	Qualité de l'emploi	Préservation de l'emploi	Personnalisation de l'emploi	Développement de l'emploi
Positionnement salariés	Développement de la qualité de vie	Maintien des niveaux de rémunération	Préservation de la qualité de vie	Développement des niveaux de rétribution (RTT)

Cette dernière catégorisation vise à nous permettre d'appréhender et de comprendre les différentes logiques d'action lorsque la question du temps de travail est posée, lorsque le processus de négociation est engagé, ou encore lorsque la négociation est aboutie. Les "représentations globales" des acteurs, telles que nous les décrivons, sont des cadres globaux de référence. En ce sens, elles nous sont utiles pour saisir les positionnements stratégiques d'acteurs dans le jeu de la négociation, de comprendre en partie les choix opérés au cours de ce processus, bien qu'en aucun cas, elles puissent nous permettre de déterminer l'issue de la négociation.

A partir de l'échantillon initial (quatre-vingt-seize entreprises), la première étape de recherche nous a conduit à repérer des situations et des contextes d'entreprises. Les phases de codage et de traitement des données nous ont ensuite

permis de dégager, et caractériser sous forme de typologies, des configurations de problématiques d'entreprises et de problématiques d'acteurs autour de la question de l'aménagement du temps de travail. A l'issue de cette première étape, nous disposons donc d'une représentation construite de la réalité structurelle des processus de négociation du temps de travail : l'interaction entre les contextes des entreprises et les problématiques d'acteurs ("les représentations globales"). Toutefois, et comme nous l'avons explicité dans notre protocole de recherche (chapitre 3), cet éclairage ne suffit pas pour rendre compte de la dynamique du phénomène étudié : les processus de négociation d'entreprises. Il permet uniquement de comprendre la manière dont les acteurs construisent et définissent les problématiques d'aménagement du temps de travail à l'intérieur de leurs organisations, c'est-à-dire la structure de la négociation.

Il nous importe donc dans la seconde étape de la recherche, d'appréhender la manière dont les partenaires résolvent le problème de l'organisation du temps de travail, au travers de processus et de procédures d'échanges et de transactions. L'enjeu consiste donc à dégager les modes de négociation qui permettent d'aboutir à des accords viables. Pour y aboutir, nous nous basons sur l'analyse de quatorze cas d'entreprises ayant mené ou tenté une négociation sur le thème de l'aménagement du temps de travail. Dans le chapitre cinq, nous présentons tour à tour chacun de ces cas, à partir d'une description du contexte de l'entreprise, du processus de négociation et du résultat sur lequel les acteurs ont abouti. L'analyse de ces situations d'entreprises est effectuée dans le chapitre six.

Chapitre 5. Présentation des cas de négociation.

En matière d'aménagement du temps de travail, nous pouvons distinguer deux situations d'entreprises. Dans la première, les pratiques semblent répondre aux besoins de l'entreprise en termes d'aménagement du temps de travail et sont basées sur un accord adéquat. Il y a trois configurations possibles :

- l'accord concerne essentiellement l'aménagement classique des horaires, des congés payés et des jours fériés ;
- l'accord concerne une modification importante des horaires, et paraît satisfaisant pour les acteurs ;
- l'accord concerne une modification importante des horaires, mais paraît insatisfaisant pour au moins une partie des acteurs.

Dans la seconde, il existe une problématique autour de la question du temps de travail et pour l'instant aucun accord ne permet d'y répondre. Nous pouvons également distinguer trois configurations :

- la problématique n'est pas encore pleinement identifiée et explicitée, et les acteurs mènent une réflexion sur l'aménagement du temps de travail ;
- la problématique est identifiée et développée dans un processus de négociation en cours ;
- la problématique est identifiée, mais le processus de négociation est soit bloqué, soit échoué (pas d'accord).

Pour répondre à la problématique de recherche, nous proposons de prendre de quatorze cas d'entreprises regroupées suivant trois configurations particulières.

Accord	Pas d'accord	Intensité du problème
1. Aménagement classique des horaires, des congés payés et jours fériés	4. Problématique émergente, réflexion en cours	faible
2. Modification des horaires de travail, accord satisfaisant	5. Problématique identifiée, négociation en cours	important
3. Modification des horaires de travail, accord non-satisfaisant	6. Négociation bloquée ou échouée	majeur

*L'accord est dit " non-satisfaisant " lorsqu'une partie au moins des acteurs de la négociation exprime de l'insatisfaction.

Dans un premier temps (Section 1) , nous nous intéresserons aux situations d'échec ou de blocage de la négociation pour tenter d'en comprendre les raisons et d'y apporter des explications. Cette étape vise à expliquer pourquoi des processus de négociation n'aboutissent pas.

Dans un second temps (Section 2), l'analyse portera sur les situations d'entreprises ayant abouti à un accord dit "non-satisfaisant" dans la mesure où au moins une partie des acteurs de la négociation (membres de la direction ou représentants des salariés) exprime une réserve sur les résultats (à la fois sur le contenu de l'accord et sur la manière dont il a pu être conclu). Cette étape vise à comprendre en quoi un accord négocié n'apporte pas entière satisfaction aux parties.

Dans un troisième temps (Section 3), nous proposons d'examiner les négociations d'entreprises ayant abouti à un accord dit "satisfaisant", dans lesquels les acteurs expriment leur satisfaction à la fois sur le dispositif négocié et la manière dont il a été négocié. Cette étape vise à déterminer les processus opératoires concrets qui permettent d'élaborer un accord viable, car satisfaisant.

Les trois situations étudiées sont donc les suivantes¹.

Accord	Pas d'accord	Intensité du problème
2. Modification des horaires de travail, accord satisfaisant		important
3. Modification des horaires de travail, accord non-satisfaisant	6. Négociation bloquée ou échouée	majeur

Pour chaque cas, nous décrirons de manière rapide² l'entreprise (secteur et activité, nombre d'employés et caractéristiques de la population salariée). Nous restituerons ensuite les faits liés à l'émergence du problème d'organisation du temps de travail. Il s'agit de préciser les éléments constitutifs de la problématique, les caractéristiques significatives des partenaires de la négociation et les différentes modalités de la négociation. Enfin, nous analyserons ces données et l'issue de la négociation à partir d'une interprétation faite par les acteurs, exprimée en terme de satisfaction, et d'une confrontation des analyses effectuées par les différents partenaires. Cette analyse doit nous conduire à apprécier la nature du compromis et la viabilité de l'accord.

¹ Cela nous conduit donc à exclure du champ d'analyse trois configurations d'entreprises qui ne fournissent pas, à notre sens, suffisamment de données significatives et pertinentes sur les modes de négociation et leurs implications. En effet, il s'agit soit d'aménagements classiques des horaires, soit d'une problématique émergente sans aucune précision sur les modalités concrètes des dispositifs à négocier, soit d'une négociation en cours sans possibilité d'en présumer l'issue.

² Les contraintes liées à la confidentialité des entretiens empêchent de donner trop de précisions sur l'entreprise. Toutes les données permettant de les identifier sont masquées. Nous avons notamment attribué à chaque entreprise un pseudonyme. Pour les mêmes raisons, certains éléments du contexte ne pourront pas être explicités.

Section 1. Les situations d'échec ou de blocage de la négociation.

Nous proposons de présenter ici quatre situations d'entreprises pour lesquelles la négociation ou l'expérience d'aménagement du temps de travail ont échoué. Dans le premier cas (§1. Auto-élec), la négociation sur un projet de modulation du temps de travail est actuellement bloquée. Dans le second cas (§2. O-service), les organisations représentatives ont refusé l'expérimentation de la semaine de quatre jours pour un service particulier. Dans le troisième cas (§3. Plastic Nord), un projet de modification du travail posté (passage à six jours de six heures) avec réduction du temps de travail a échoué avant même d'être négocié. Enfin, pour le dernier cas (§4. Auto-équipement), le dispositif d'annualisation du temps de travail a été assez rapidement abandonné. Les situations étudiées sont les suivantes.

Les cas de négociations bloquées (trois cas) ou échouée (un cas)

Pseudonyme	Activité	Taille	Dispositif	Problématique
Auto-élec	Industrie équipementier automobile	entre 950 et 1150 salariés	Modulation	variations des charges d'activités
O service	Service distribution des eaux	460 salariés (région)	Semaine de 4 jours (pour un service)	augmentation du niveau de l'activité
Plastic Nord	Industrie équipementier automobile	150 salariés (dont 25 intérimaires)	Semaine 6*6 jours réduction à 36 h (pour les intérimaires)	variations des charges d'activités
Auto-équipement	Industrie équipementier automobile	103 salariés	Annualisation du temps de travail	Dépassement des contingents horaires et abandon du dispositif

§1. L'entreprise "Auto-élec".

Cette unité de production industrielle, appartient à un groupe français spécialisé dans l'équipement automobile, emploie 30000 personnes sur 80 sites au niveau international. L'effectif de l'usine varie, selon l'activité, entre 950 et 1150 personnes. Dans le cadre de l'aménagement du temps de travail, l'entreprise a mis en place un fonctionnement par équipes : travail posté et équipes de fin de semaine (appelées "VSD"). Le travail en fin de semaine est basé sur le volontariat et accompagné d'une compensation salariale. Cela n'a pas posé de problèmes particuliers au niveau de la négociation, mais s'est avéré plus difficile dans la mise en oeuvre (manque de candidats). Les horaires de la fonction administrative sont

variables. En ce qui concerne les congés annuels, une majeure partie des salariés est dans l'obligation de prendre au moins trois semaines durant le mois d'août (quatre semaines pour plusieurs services), en raison de l'interruption de l'activité. Le syndicat majoritaire est une organisation autonome et représente 80% des salariés.

Si le contexte économique de l'entreprise est plutôt favorable, l'entreprise produit en flux tendus et doit faire face à d'importantes fluctuations d'activité. Auto-élec a habituellement recours à un système d'heures supplémentaires et d'heures bloquées, mais également au travail intermittent (jusque 100 personnes en plus, soit 10 % des effectifs). Ce système semble répondre aux besoins de l'entreprise en terme de flexibilité, mais il est issu d'usages permettant de capitaliser les heures supplémentaires sans majoration, mais avec récupération. Toutefois, ce système a atteint ses limites puisque le niveau élevé de l'activité ne permet pas la récupération de ces heures et implique le paiement d'heures supplémentaires. La direction souhaite donc mettre en place un projet de modulation visant à améliorer le système et le mettre en conformité avec les dispositions législatives¹. Cependant, la négociation est actuellement en veille : les instances représentatives ont refusé de signer un accord, qui à leur sens, ne fournit pas de véritables contreparties pour les salariés².

Dans cette entreprise, la direction ne remet pas en cause un mode d'aménagement du temps de travail qui permet d'atteindre la flexibilité souhaitée. Elle envisage de structurer la flexibilité des salariés dans un dispositif de modulation. Après trois rencontres, les partenaires de la négociation n'ont pas abouti à un accord. Pour le responsable Ressources Humaines, les difficultés sont liées à la préférence des salariés pour le paiement des heures supplémentaires mais également à leur souci de conserver des heures de récupération³. Pour les représentants des salariés,

¹ "Aujourd'hui, l'attitude qu'on a, c'est d'essayer de balayer les heures bloquées ou de leur donner un cadre légal quitte à organiser en parallèle des compteurs qu'on puisse maîtriser, c'est ça la grosse difficulté" (responsable Ressources Humaines, Auto-élec)

² "Non, les négociations sur la flexibilité, n'ont pas encore abouti. Voilà, car ils voulaient nous faire signer un truc qui nous paraissait aller vers plus d'avantages dans le sens des intérêts du patron et moins d'avantages pour les ouvriers" (secrétaire du CE, Auto-élec)

³ "Il y a une crainte de se faire voler quelque part en disant la modulation, finalement, ce serait beaucoup plus simple de payer en heures supplémentaires et puis la deuxième chose, ..., c'est de jouer la sécurité, c'est-à-dire, d'avoir un système qui gère en parallèle un matelas d'heures dans lequel il

les contreparties nécessaires seraient le développement du temps partiel, l'embauche et la diminution des charges d'activité¹. Au delà de ces aspects, il apparaît que la direction se soit engagée dans la négociation avec un double souci : mettre rapidement en place un dispositif de modulation² (mal défini ou mal présenté) et atteindre la flexibilité au moindre coût³. Les organisations représentatives ont adopté une attitude méfiante à l'égard de la direction⁴.

Paradoxalement, de nombreuses conditions favorables permettaient d'envisager un aménagement du temps de travail. L'augmentation croissante de l'activité et les difficultés de l'entreprise pour organiser la production en conséquence

puisse puiser quand il en a besoin, à la demande. "

"C'est le syndrome du repos compensateur. Un repos compensateur, vous avez deux mois pour le prendre. Ici, c'est une règle qui n'est pas respectée parce que justement le salarié veut pouvoir se dire, moi, j'ai dix heures, vingt heures, quarante heures, de bloquées et que je prends quand j'en ai besoin." (responsable Ressources Humaines, Auto-élec)

¹ "Voilà, aujourd'hui, le temps partiel n'existe pas. Il a existé mais n'existe plus, ou alors quelques cas vraiment exceptionnels. Dans certains ateliers, il serait plus judicieux de mettre en place un temps partiel plutôt que de fonctionner en modulation. ..., et nous souhaitons faire aboutir notre moyen d'aménagement des postes de travail, du temps de travail, bref, au niveau du temps partiel" (Délégué syndical CFTC, Auto-élec)

"Les impératifs de production, je pense que c'est un des problèmes majeurs à traiter avant de mettre sur la table un accord sur le temps de travail, dans la mesure où l'on est constamment en charge ... Donc à partir de là, on ne peut pas mettre en place aujourd'hui un aménagement du temps de travail car nous serions toujours en train de subvenir à la demande" (Délégué syndical CFTC, Auto-élec)

"L'enjeu est collectif et concerne les embauches et la sauvegarde de l'emploi, ..., si vous gagnez quelques points de productivité, à terme, ça fera des emplois en moins." (secrétaire du CE, Auto-élec)

² "Ca, c'est tout le problème, parce que nous, on ne peut pas non plus accepter n'importe quoi ... Le désir de la direction était de mettre en place cette modulation avant la fin de l'année. Depuis un ou deux mois, il aurait fallu l'appliquer pour que tout soit opérationnel" (secrétaire du CE, Auto-élec)

³ "Notre objectif, c'est d'accroître la flexibilité individuelle sans avoir trop de contrepartie économique qui viendrait en fait grever la valeur ajoutée que vous avez" (responsable Ressources Humaines, Auto-élec)

⁴ "...Bref, que brutalement, la direction leur dit "demain vous restez chez vous!". C'est ce genre de situation qui peut créer des problèmes sociaux." (Délégué syndical CFTC, Auto-élec)

ont suscité l'émergence d'un besoin¹. Par ailleurs, l'évolution des deux produits principaux (le premier en pleine croissance, le second en fin de vie) impliquait une réflexion importante sur la mutation de l'organisation de la production et, par conséquent, ouvrait un ensemble de possibilités, soulignés par les représentants des salariés². Enfin, parmi les contreparties possibles, les salariés et leurs représentants paraissaient particulièrement sensibles au problème de l'emploi, bien qu'ils n'aient pas la crainte d'un plan de licenciement au sein de leur entreprise³.

Dans le cas de cette entreprise, le principe de la flexibilité ne pose pas de réel problème puisque les salariés sont habitués à modifier leurs horaires de travail. C'est davantage la manière dont la négociation a été abordée qui a suscité des rejets de la part des organisations représentatives. En effet, malgré un ensemble de conditions favorables à la négociation, les partenaires sociaux se sont engagés dans un processus fermé : les représentants des salariés n'ont pas ou peu été consultés. Ces derniers se sont donc méfiés d'une direction trop pressante et trop attachée à ne pas ouvrir le champ de la négociation et les possibilités de contreparties. Les acteurs sont actuellement dans une position d'attentisme⁴ alors que la situation offre des

¹ "Alors l'aménagement du temps de travail, c'est autre chose. Là, effectivement, c'est un outil économique extraordinaire, parce qu'en fait le souci de l'entreprise, aujourd'hui, c'est un souci de flexibilité accrue. Ca veut dire que l'on doit être capable de répondre à la demande client dans les délais les plus brefs possibles et au meilleur coût." (responsable RH, Auto-élec)

² "C'est donc un appareil en fin de vie, et le personnel est bien au courant de l'avenir de cet appareil. Alors, forcément avec tous les aménagements qui y sont associés, que ce soit en terme de mutation, que ce soit en terme de congé. Aujourd'hui, nous avons même un vingtaine de personnes qui sont mutées d'un secteur à l'autre, un peu pour compenser l'augmentation du volume de fabrication, pour compenser les arrêts maladies, les absences, ..." (Délégué syndical CFTC, Auto-élec)

³ "Si on peut pallier le problème du chômage, on peut demander un effort aux ouvriers, baisser le temps de travail. Le patron pourrait faire un effort aussi et puis avec une participation de tout le monde, on pourrait arriver, ..., à des semaines de quatre jours. ... Là en ce moment, le carnet de commande est plein et on ne fait qu'embaucher des intérim, je pense qu'avec une meilleure organisation au lieu d'être aujourd'hui 1000 employés, on pourrait être 1050." (secrétaire du CE, Auto-élec)

⁴ "De toute façon, les négociations sur l'aménagement du temps de travail sont obligatoires en début d'année, et si sur la table, il y a des embauches à la clé, on pourrait être très ouverts sur la question." (secrétaire du CE, Auto-élec)

opportunités et un potentiel d'aménagement et de réduction du temps de travail.

§2. L'entreprise "O-service".

Cet établissement de service fait partie d'un groupe national spécialisé dans la distribution des eaux, et emploie 460 personnes au niveau régional. L'activité se décompose en activités de bureau, de production, mais également d'intervention en chantiers et en dépannage. Elle recouvre 120 professions différentes, mais reste centrée sur le "métier de l'eau". La convention collective et le statut du personnel sont rattachés à la convention collective d'Électricité de France. Dans le domaine de l'aménagement du temps de travail, l'entreprise a mis en place des dispositifs de flexibilité en faveur des salariés : horaires variables pour fonctions administratives (depuis 20 ans), réduction du temps de travail à 38 heures (depuis 15 ans), et plus récemment, développement des préretraites progressives. Ce dernier dispositif n'a pas réellement posé de problème de négociation puisqu'il répondait à une demande sociale, mais a néanmoins permis de développer une capacité d'embauche de jeunes salariés.

La majeure partie de l'activité entre dans le cadre de la délégation du service public d'eau potable, et ne présente pas de difficultés en terme de rentabilité. Toutefois, pour un service spécialisé dans l'assainissement, placé dans le domaine privé, les charges de personnel étaient élevés, en raison du caractère particulier des missions : interventions sur chantier, travail de nuit, durée des trajets, et services d'astreinte. La durée quotidienne du travail dépassant huit heures (jusqu'à dix heures par jour), ce qui impliquait le paiement de nombreuses heures supplémentaires.

Pour réduire le coût du travail dans ce service, la direction a entrepris une négociation sur la mise en place de la semaine de quatre jours (durée quotidienne de 9h30). Cependant, la perte de revenu complémentaire qu'impliquait ce nouveau type d'organisation semble être à l'origine du blocage de la négociation¹. En ce sens, la direction envisage maintenant d'accompagner le dispositif d'un système

¹ "Le gros problème, c'est que et là aussi, je crois qu'il ne faut pas se masquer la face, on peut avoir des grandes idées généreuses sur l'aménagement du temps de travail, mais il faut aussi regarder des situations très concrètes. ... Lorsque quelqu'un devait terminer à 17h et qu'il travaillait jusque 19h, il avait deux heures supplémentaires. A partir du moment où vous lui dites que sa journée de travail, ça n'est plus 8h mais 9h30, il n'a plus ses heures supplémentaires" (Directeur du personnel, O-service)

d'indemnités compensatrices. Pourtant, selon un représentant des salariés, l'explication n'est pas exacte et les salariés sont prêts à envisager l'abandon des heures supplémentaires au profit d'une réduction significative du temps de travail et d'une diminution des charges de travail¹.

Dans ce cas de négociation, la direction de l'entreprise a tenté de mettre en place la semaine de quatre jours pour un service isolé et relativement sensible. La proposition n'inclut ni réduction du temps de travail (maintenu à 38h), ni perspectives d'embauche, deux aspects souhaités par les organisations syndicales². S'il existait un réel besoin d'aménagement du temps de travail pour la direction de l'entreprise, les principales conditions d'une négociation sur le thème n'étaient pas réunies. La direction de l'entreprise n'a posé la problématique que pour un seul service. Pourtant, les représentants des salariés sont demandeurs³ d'une réflexion plus globale sur l'organisation du temps de travail au sein de l'entreprise (notamment à propos des services d'astreintes). Le champ de la négociation ne fut

¹ "Cela reste confidentiel, ..., mais j'ai même été étonné des réponses. C'est pas des mères de famille qui prennent le mercredi, ce sont des gens qui sont conscients qu'à tel moment, ils fournissent beaucoup de travail, ils travaillent beaucoup en heures supplémentaires ... mais plutôt que d'être payés, ils préféreraient ne rien faire après" (Délégué du personnel, CFDT, O-service)

² "Dans la durée du travail, j'inclus la durée journalière pour les travaux pénibles et non pas la réduction du nombre de jours travaillés et c'est cela qu'il faut expliquer aux gens, car il y en a beaucoup qui veulent travailler en quatre jours au lieu de cinq pour faire leur semaine, et cela n'est pas réellement une réduction du temps de travail, parce que ça ne va pas libérer un emploi" (Délégué du personnel, CFDT, O-service)

"Le premier objectif, pour moi et mon syndicat, c'est de diminuer le nombre de chômeurs et d'en faire des actifs en sachant et en expliquant aux gens que si on partage le temps de travail en minimisant les niveaux de rémunérations, à long terme, cela provoquera une baisse de taux de cotisations et des charges patronales" (Délégué du personnel, CFDT, O-service)

³ "On aurait voulu signer un accord sur la faisabilité d'un quota d'heures supplémentaires de 50 heures tous les deux mois et après on ne paye plus tout comme le badge d'ailleurs, et à mon avis, c'est le seul moyen pour qu'il y ait des embauches sinon, on va se retrouver avec des gens qui possèdent 300 à 400 heures à récupérer. Et ça, c'est pas possible. ..."

" Il faut donc trouver un système stabilisateur, c'est l'interdiction de cumuler et faire des quotas et se mettre d'accord là dessus en disant que selon les emplois, cette année, on peut dire 50 ou 30 heures, au bout d'un moment ou on récupère ou on se fait payer" (Délégué du personnel, CFDT, O-service)

pas assez ouvert. Par ailleurs, aucune contrepartie en terme de réduction du temps de travail ne pouvait permettre de compenser la perte de rémunération supplémentaire pour les salariés. Le passage à la semaine de quatre jours n'a pas eu l'impact souhaité.

Au delà de ces aspects, les représentants du personnel sont également confrontés à un enjeu de représentativité¹. La perte nette des surplus de rémunération sans diminution significative des charges d'activité leur était, en ce sens, difficilement négociable. La question de la représentativité est permanente. Il est souvent difficile de tenir des positions déterminées par le syndicat qui s'inscrivent à l'encontre des intérêts individuels des salariés². Globalement, la négociation fut délicate parce qu'elle fut engagée sur un rapport de force défavorable, caractérisé par une grande distance entre les partenaires sociaux. Les délégués syndicaux se sont sentis démunis³ (manque d'information et de compétence sur le sujet) face à une direction dont la conception de l'individu est centrée sur des motivations essentiellement économiques⁴. Le positionnement des acteurs s'est produit en terme d'affrontement et non de coopération⁵.

¹ "Notre organisation syndicale perd des voix, chaque fois qu'il y a des jeunes plombiers qui entrent dans la société parce qu'on leur dit que le repos hebdomadaire leur fait perdre de l'argent." (Délégué du personnel, CFDT, O-service)

² "... En général, les patrons préfèrent qu'on récupère. Mais, cela ne marcherait qu'à court terme. Au bout d'un moment, on serait obligé d'embaucher. Et cela profiterait à l'individu parce que accumuler les heures récupérées, cela veut dire que l'on a travaillé beaucoup et ça fatigue. Cette idée est propre à la CFDT dans l'entreprise. On est toujours majoritaire mais de peu, parce que ce discours a du mal à passer" (Délégué du personnel, CFDT, O-service)

³ "L'argumentaire n'est pas suffisant, parce qu'en face de nous, on a une direction très dure, très solide, très qualifiée, très conseillée par les grands groupes, donc ce sont des personnes qui sont des adversaires même si je les respecte, et que je m'entends bien avec eux. Ils sont redoutables et ils n'ont pas de mérite d'ailleurs puisqu'ils ont été à l'école pour ça." (Délégué du personnel, CFDT, O-service)

⁴ "C'est très séduisant sur le papier, mais lorsque vous convertissez des heures supplémentaires rémunérées en heures supplémentaires récupérées, vous touchez la fibre sensible de la rémunération" (Directeur du personnel, O-service)

⁵ "De manière générale, le dialogue social est un peu un affrontement. On ne va pas parler de lutte des classes, entre guillemets, mais enfin, ..., à mon avis, l'aménagement du temps de travail pourra véritablement être mis en place de façon harmonieuse que dans une discussion qui relèverait d'un

Finalement, la démarche a échoué car elle est restée centrée et limitée dès le départ à un seul service. La direction semble avoir été soucieuse de ne pas provoquer une démarche globale, et surtout de réduire rapidement les coûts dans une seule activité. Pour les représentants des salariés¹, l'ensemble de l'organisation présente une diversité d'opportunités d'aménagement du temps de travail, qui mérite une réflexion plus large. C'est en ce sens qu'ils ont entrepris d'interroger l'ensemble du personnel² et se proposent d'être à l'initiative de la démarche de négociation.

§3. L'entreprise "Plastic Nord".

Il s'agit d'une entreprise de production industrielle d'injection et d'assemblage de pièces plastiques destinées au secteur automobile. Plastic Nord emploie 150

partenariat et là, je crois que les esprits ne sont pas encore tout à fait mûrs" (Directeur du personnel, O-service)

"Mon niveau de négociation n'est pas excellent, je ne suis pas avocat, je fais tout avec mes tripes, j'évite de faire le perroquet en lisant. Au plus le syndicat est faible, au plus le patron en profite" (Délégué du personnel, CFDT, O-service)

¹ "Alors, s'il y a des professions du genre prise de saisie informatique, des menuisiers, qui ont un travail bien défini, bien organisé, pour ne pas dire routinier, mais qui fait qu'il n'y a pas de débordement en heures, il n'y a pas une charge de fatigue énorme. Donc, ces gens peuvent être intéressés par une réduction du temps de travail modulée, c'est-à-dire, non pas un badge journalier mais un badge mensuel si la tâche de travail le permet, si c'est bien organisé"

"Dans d'autres métiers, genre la maintenance, la production d'eau, c'est un peu différent, parce qu'il faut toujours quelqu'un et il faut toujours prévoir l'incident. Mais si moduler c'est difficile, on doit pouvoir moduler, dans le cas d'une diminution, si par exemple, on était d'accord pour moduler sur un mois ou un trimestre, voire un an, au lieu de travailler à la semaine, et là il faudrait un remplaçant dans certains services, il faudrait une embauche tout de suite." (Délégué du personnel, CFDT, O-service)

² "Ces gens, quand on leur dit *"est-ce que tu serais d'accord pour travailler beaucoup et puis ensuite travailler moins, moduler au trimestre?"*, ils ne sont pas contre. Pour le moment, cela reste confidentiel, on ne sera prêt qu'au mois d'octobre, mais j'ai même été étonné des réponses, c'est pas des mères de famille qui prennent le mercredi, ce sont des gens qui sont conscients qu'à tel moment, ils fournissent beaucoup de travail, ils travaillent beaucoup en heures supplémentaires... Mais plutôt que d'être payés, ils préféreraient ne rien faire après." (Délégué du personnel, CFDT, O-service)

personnes, dont 25 intérimaires. Le travail est organisé en feu continu et a nécessité la mise en place d'équipes de travail (3*8) pour la semaine, permettant d'allonger la durée d'utilisation des équipements. Des équipes occasionnelles de fin de semaine sont régulièrement sollicitées pour couvrir les variations de charge d'activité. La convention collective fixe la durée hebdomadaire de travail à 37h30, hors pauses. Le temps de présence des salariés est en réalité de 40h par semaine. Le développement des préretraites progressives a permis de rajeunir la pyramide des âges de l'entreprise et d'assurer l'embauche de jeunes ouvriers.

La principale difficulté de l'entreprise est de couvrir les variations de charge dont la saisonnalité est connue¹. Ces écarts d'activité sont peu quantifiés et pour le moment, il n'y a pas de projet de modulation en ce sens. Les équipes occasionnelles de fin de semaine permettent d'y répondre. La direction de l'établissement est néanmoins soucieuse de trouver les moyens d'améliorer l'organisation du temps de travail et s'est engagée sur une expérimentation de diminution du temps de travail à 36h hebdomadaires pour un groupe d'intérimaires (équipe de 6*6). Cette expérience avait pour objectif de repérer les différentes contraintes et de "préparer les esprits"². Toutefois, le projet était peu finalisé et le fonctionnement d'une telle équipe dans l'entreprise n'était pas précisé. Les instances représentatives n'ont pas mal accueilli le projet³, mais c'est en amont que le projet a été remis en cause. La direction de

¹ "L'ATT sous-entend qu'il y a régulation du temps de travail sur l'année et donc il n'y a pas de création d'emplois si il n'y a pas de réduction d'horaires. Cela permet aux industriels de mieux coller à la demande quand on travaille avec saisonnalité. Dans l'automobile, par exemple, et donc pour nous, on vend beaucoup plus à partir d'avril-mai, cela reviendrait à travailler quatre jours pendant l'hiver et travailler le samedi pendant l'été" (Directeur général, responsable des Ressources Humaines, Plastic Nord)

² "J'ai voulu faire l'essai avec des intérimaires pour voir un peu ce que cela donnait, je voulais mettre en place, rien que pour voir les contraintes que cela posaient, des 6 fois 6 avec des intérimaires. C'était un moyen de se préparer, parce que le jour où cela tombera, on fera les choses en catastrophe" (Directeur général, responsable des Ressources Humaines, Plastic Nord)

³ "Les partenaires sociaux en ont parlé en disant que même si c'était pas cette solution là, on en trouverait une autre. Ils sont prêts à trouver quelque chose. C'est déjà cela. Ils savent aussi que cela va tomber à un moment ou à un autre. Il peut y avoir beaucoup de solutions. Celle qui semblait simple sans trop perturber les gens en ayant un cycle régulier, c'est le 6 fois 6" (Directeur général, responsable des Ressources Humaines, Plastic Nord)

l'entreprise s'est opposé à l'expérimentation.

C'est en référence à une expérience personnelle de modulation dans une autre entreprise, que le directeur a tenté d'expérimenter de nouvelles pratiques¹. En ce sens, il souhaitait mettre en oeuvre un nouveau mode d'organisation, accompagné d'une réduction du temps de travail et de recrutements², afin d'engager l'établissement sur la voie de la flexibilité et repenser à terme le système d'équipes de fin de semaine occasionnelles. Malgré l'intérêt et l'opportunité du projet (25 intérimaires sont employés), la direction centrale de l'entreprise s'est fermement opposée à cette expérience d'aménagement du temps de travail³. Il convient donc de s'interroger sur la pertinence du projet et notamment sur les conditions de sa négociation.

Bien que l'entreprise soit soumise à d'importantes fluctuations saisonnières, celles-ci ne sont pas quantifiées pour le moment et la direction de l'établissement organise la production au coup par coup avec une certaine réussite. Les pratiques actuelles (et notamment, les équipes de fin de semaine) permettent de répondre aux impératifs de production. Le temps de travail ne représente donc pas un enjeu prégnant. Malgré la faiblesse de l'enjeu, les organisations représentatives sont favorables à une réflexion et une négociation sur l'organisation du temps de travail au sein de l'entreprise. L'espace de négociation paraît particulièrement ouvert, puisque la direction de l'établissement et les représentants des salariés sont prêts à

¹ "C'est quelque chose que j'avais pratiqué dans l'usine où j'avais travaillé précédemment. Ils avaient des habitudes un peu particulières, ils faisaient quatre grosses journées (lundi, mardi, mercredi, jeudi) et le vendredi, ils travaillaient de 8h à 12h. Et là, je l'avais instauré, il y a quatre ou cinq ans. ... On modulait les horaires sur l'année, tout en maintenant les salaires chaque mois. On tenait une comptabilité des heures travaillées et à partir du moment où on rattrapait le quota, on commençait à faire plus d'heures, c'était payé en heures supplémentaires. Ca marchait bien" (Directeur général, responsable des Ressources Humaines, Plastic Nord)

² "En ce qui concerne Plastic Nord, nous sommes actuellement 150. Si demain, on passe à 36h, je recrée une équipe complète, donc cela représente 25 personnes, donc 25 embauches." (Directeur général, responsable des Ressources Humaines, Plastic Nord)

³ "Et là, le siège a été hostile. Il a posé son veto : "Ne faites pas ça tout de suite!". ..., j'en ai parlé au siège, parce que c'est des trucs un peu avant-gardistes, mais on m'a dit d'attendre." (Directeur général, responsable des Ressources Humaines Plastic Nord)

envisager différentes formes d'aménagement du temps de travail¹. Dans l'éventualité d'une négociation, la première contrepartie envisagée par la direction était l'embauche de vingt-cinq personnes, chiffre correspondant au nombre d'intérimaires dans l'usine. La seconde contrepartie consistait en une réduction du temps de travail à 36 heures hebdomadaires (au lieu de 37 heures 30), mais avec perte de rémunération (sans compensation prévue).

La négociation est actuellement bloquée par la direction de l'entreprise, malgré un ensemble de conditions favorables en termes d'ouverture du champ de la négociation et des contreparties. La principale raison de ce blocage semble être que l'enjeu ne soit pas suffisamment important pour l'entreprise. Pourtant les difficultés d'organisation du temps de travail sont actuelles ; elles nécessitent la mise en place d'équipes occasionnelles de fin de semaine, ce qui perturbe les disponibilités en main d'oeuvre pour la semaine. Il semble d'ailleurs, que c'est en ce sens que s'inscrit le projet de la direction locale. Au travers de ce projet d'équipe "6*6", finalement peu précisé, le dirigeant souhaitait réduire le recours au travail occasionnel de fin de semaine et au travail intermittent, en instaurant une équipe "volante" plus qu'une organisation flexible très structurée (en l'absence de quantification fine des niveaux de variations de charge). Enfin, si l'organisation en six journées de six heures semble poser des difficultés de mise en oeuvre, ce n'est pas la forme du dispositif mais le principe d'une réorganisation du temps de travail à l'initiative d'une direction locale, qui a posé problème à la direction de l'entreprise. La crainte d'assister à l'émergence de nouvelles revendications sociales par contagion dans les autres établissements de l'entreprise, explique la prudence de la direction du siège. Par ailleurs, la centralisation des initiatives et des décisions majeures en ce qui concerne l'organisation de la production ne permet pas l'émergence d'initiatives locales.

Finalement, dans ce cas, la tradition d'une négociation centralisée et contrôlée

¹ "Cela a déjà été évoqué avec les partenaires sociaux chez nous et dans d'autres usines, avec le principe des six journées de six heures. En ce qui concerne les gens du Jura, ils ne sont pas non plus hostiles. ... Les partenaires sociaux en ont parlé en disant que même si c'était pas cette solution là, on en trouverait une autre. Ils sont prêts à trouver quelque chose. C'est déjà cela. Ils savent aussi que cela va tomber à un moment ou à un autre. Il peut y avoir beaucoup de solutions. Il peut y avoir plein d'autres solutions mais qui déboucheraient de toute façon sur des semaines non régulières et qui perturberont sans doute un peu plus les gens." (Directeur général, responsable des Ressources Humaines Plastic Nord)

par la direction n'a pas permis aux acteurs locaux de s'inscrire dans une démarche d'aménagement du temps de travail, malgré l'existence d'une problématique réelle. Le projet d'une équipe "6*6" (constituée à partir du groupe des intérimaires) s'appuyait sur le principe ou l'idée de la flexibilité mais n'était pas réellement défini dans ses modalités concrètes, ce qui ne permettait pas non plus de nourrir la réflexion et le débat autour d'un réaménagement du temps de travail dans l'entreprise.

§4. L'entreprise "Auto-équipement".

Cet établissement conçoit et produit des équipements d'insonorisation pour le secteur automobile et fait partie d'une entreprise comprenant six établissements en France. Auto-équipement emploie 103 salariés permanents et en moyenne 30 intérimaires. Le personnel est majoritairement représenté par des délégués syndicaux de Force Ouvrière. Le surcroît constant d'activité et la création d'une nouvelle structure ont permis l'embauche de 15 personnes en 1995. Le travail est organisé en deux équipes (2*8). Il y a cinq ans, Auto-équipement a mis en place un dispositif d'annualisation du temps de travail (période haute limitée à 48h/semaine). Ce dispositif a été accompagné d'une réduction de la durée hebdomadaire du travail à 38h, ceci afin d'assurer les variations de charges d'activité à caractère saisonnier (modulation haute pendant l'été, basse pendant l'hiver). Toutefois, la formule mise en place a été abandonnée en 1995, mais la durée hebdomadaire du temps de travail a été maintenue à 38 heures.

L'entreprise s'est trouvée confrontée à une augmentation constante de son activité et ne pouvait restituer l'excédent d'heures effectuées en haute période. De fait, le dispositif fut rapidement dépassé par le niveau de l'activité. La direction n'a pas mis en place de dispositifs de suivi pour contrôler les volumes d'heures effectuées par les salariés, ou la conception des tableaux de bord mis en place n'ont pas intégré les signaux d'alerte nécessaires pour éviter le dépassement des contingents horaires. Acculée, la direction a mis progressivement en place le repos compensateur de remplacement, après avoir tenté le fractionnement des congés payés¹. Par ailleurs, pour couvrir les hausses d'activité, lorsque les équipements de

¹ "Nous nous sommes dit : "nous allons fermer entre Noël et le jour de l'an, ainsi la semaine 52, nous permettra de récupérer nos heures". L'avantage était que nous n'avions plus à prendre des congés pendant la semaine de fermeture de Noël, ce qui arrangeait de nombreuses personnes. (...).

production sont saturés, deux équipes de suppléance travaillent en fin de semaine. Ce dispositif a été mis en place sur la base du volontariat et les salariés travaillent deux fois 12 h, pour un équivalent de 38h payées. L'annualisation du temps de travail a été abandonnée au profit de pratiques plus souples à organiser en l'absence de prévisions fiables et quantifiées de l'évolution de la production.

S'il est vrai que la direction n'a pas réussi à maîtriser et intégrer l'augmentation progressive de l'activité dans le dispositif d'annualisation, cela révèle les limites du système mis en oeuvre, mais ne démontre pas son inefficacité. Il était possible de faire évoluer ce mode d'aménagement du temps de travail. La négociation n'a pas permis de repenser et de renforcer le dispositif d'annualisation du temps de travail. Nous pouvons avancer deux raisons principales. En premier lieu, le développement du travail posté avec la mise en oeuvre d'une équipe de nuit aurait été une solution envisageable. Toutefois, la direction de l'entreprise est prudente dans ses investissements dans l'organisation du temps de travail, et préfère opter pour des solutions plus faciles et moins coûteuses¹. Si l'enjeu du temps de travail est important, la problématique est posée en termes restreints (diminution de la masse salariale) et les solutions envisagées sont donc limitées. En second lieu, la direction a rencontré assez peu d'opposition de la part des organisations représentatives. Celles-ci sont avant tout dans une logique consensuelle et leurs revendications restent mesurées². Les représentants du personnel souhaitent surtout ne pas faire de

Maintenant, nous ne fermons pratiquement plus entre Noël et le jour de l'An. En effet, nous avons beaucoup de travail, heureusement pour nous. Donc nous aménageons notre cinquième semaine." (Délégué syndical FO, secrétaire du CE, Auto-équipement)

"Tel que je connais l'ATT, c'est que nous avons la possibilité de faire des heures et de les récupérer après. (...) Ainsi, quelqu'un qui veut faire des heures supplémentaires, a la possibilité d'avoir jusqu'à 7 semaines de congés dans l'année : 5 semaines de congés légaux, la supplémentaire entre janvier et avril, et la semaine entre Noël et le jour de l'An." (Délégué syndical FO, secrétaire du CE, Auto-équipement)

¹ "Si on a besoin de 10 personnes pendant la semaine 52, on recherchera une solution pour ne pas payer d'heures supplémentaires. C'est la politique de l'entreprise, car les heures supplémentaires coûtent de l'argent!" (Délégué syndical FO, secrétaire du CE, Auto-équipement)

² "Il (l'accord sur le temps de travail) se négocie annuellement. En principe, il est tout le temps signé. Il ne change pas beaucoup d'une année sur l'autre. Si des choses sont rajoutées, on essaie de négocier.

remous¹ et restent relativement passifs face aux initiatives de la direction. Leur enjeu principal est de trouver de "bons" arrangements, sans former de véritables contre-propositions aux projets de la direction.

En l'occurrence, les pratiques actuelles d'organisation du temps de travail représentent un compromis acceptable pour les représentants des salariés. En effet, le repos compensateur de remplacement donne l'assurance de récupérer les heures effectuées en supplément. La mise en place des équipes de fin de semaine s'est faite uniquement sur la base du volontariat, sans difficultés particulières puisque ce système a intéressé une grande partie des jeunes salariés. Pour la direction, ce double système devait, en principe, permettre de ne pas payer d'heures supplémentaires, et de réintégrer les équipes de fin de semaine dans l'organisation hebdomadaire lors des baisses de charges d'activité. Les contreparties paraissaient donc satisfaisantes.

Le principal échec du dispositif d'annualisation du temps de travail réside dans la difficulté d'apprécier le caractère durable de l'augmentation progressive de l'activité. Avec prudence, la direction de l'entreprise a privilégié la flexibilité plutôt que l'embauche et l'allongement de la durée d'utilisation des équipements, qui se sont finalement imposés en 1995. Nous pouvons considérer que la "re-négociation" de l'aménagement du temps de travail a échoué dans la mesure où le dispositif d'annualisation a été abandonné, sans être réadapté aux contraintes de production de l'entreprise, au profit du repos compensateur de remplacement et de la création d'équipes de fin de semaine. D'ailleurs, le dispositif actuel d'aménagement du temps

(...). Cette année, il y a juste eu un petit problème avec la pause casse-croûte. Nous avons réglé cela toujours sur la base du volontariat : en cas de nécessité, la pause était décalée, pour les personnes qui étaient d'accord. Au début, on avait dit que si cette clause n'était pas retirée de l'ATT, on ne signerait pas. La direction a dit : "tant pis, ce ne sera pas signé". Mais après, on est revenu à la raison et on a essayé de négocier : on a imposé le volontariat et le décalage de la pause à titre très exceptionnel. C'est passé" (Délégué syndical FO, secrétaire du CE, Auto-équipement)

¹ "Il n'y a pas eu de difficulté majeure. Sauf cette année, pour cette fameuse clause sur la pause casse-croûte. Mais en général, la direction accepte et cela se passe relativement bien. Cependant, je pense que plus l'usine s'agrandira, plus on risque d'avoir des problèmes. Au début, nous étions 50 personnes, nous nous arrangeons bien. En s'agrandissant, nous avons embauché du monde, et des idées nouvelles sont apparues. Aujourd'hui, les gens n'acceptent plus n'importe quoi!" (Délégué syndical FO, secrétaire du CE, Auto-équipement)

de travail n'est pas complètement opératoire puisque dans la pratique, les salariés optent davantage pour le paiement d'heures supplémentaires que pour la récupération des heures complémentaires¹.

L'échec s'explique en partie par la manière dont la négociation a été abordée. La direction n'a pas mis en commun la problématique sur le temps de travail avec les organisations représentatives et s'est engagée dans la négociation avec un certain nombre de solutions préétablies. Les représentants des salariés n'ont pas apporté de contre-propositions, mais ont cherché à s'assurer des garanties d'usage en termes de contreparties (principe du volontariat, paiement des heures supplémentaires). Finalement, le jeu de la négociation ne s'est pas réellement effectué dans la mesure où le champ de la négociation était fermé, et que les représentants des salariés ne se sont pas inscrits dans un véritable rapport de force.

¹ "Toutefois, les gens sont plutôt pour faire des heures supplémentaires que pour faire de la récupération. Cette année, on sent que cela tique un peu du fait qu'on les oblige à récupérer plutôt que de payer. Il y a l'aspect financier qui rentre en jeu. L'année dernière, nous avions le choix entre faire des heures supplémentaires récupérées ou payées. Cette année, du fait de la conjoncture, on a dérivé en masse salariale au niveau du groupe. Nous n'avons pas eu le choix. ... L'année prochaine, il faudra rediscuter cette clause là." (Délégué syndical FO, secrétaire du CE, Auto-équipement)

Section 2. Les accords négociés "non-satisfaisants".

Nous proposons de présenter ici cinq situations d'entreprises, pour lesquelles le processus de négociation a abouti à la signature d'accords d'aménagement du temps de travail, qui ne paraissent pas satisfaisants pour les acteurs. Dans le premier cas (§1. Médico-center), la direction de l'entreprise a développé des dispositifs d'aménagement du temps de travail pour répondre à deux objectifs : diminuer la masse salariale et flexibiliser les ressources humaines. Dans le second cas (§2. Monnet SA), la direction souhaite un retour sur les pratiques d'horaires variables, intéressantes mais pas suffisamment adaptées au besoin d'extension des horaires d'ouverture. Dans le troisième cas (§3. Métal-Industrie), un dispositif large de retrait progressif d'activité, de retrait temporaire d'activité et de temps partiel, rencontre des difficultés de mise en oeuvre. Dans le quatrième cas (§4. Coton-Production), un accord permettant l'allongement de la durée d'utilisation des équipements est dénoncé par une organisation représentative. Enfin, dans le dernier cas (§5. International-Chimie), les conditions de négociation de l'accord et son contenu ont laissé les représentants des salariés sur un sentiment de mécontentement. Les cas étudiés sont les suivants :

Les cas de négociation "insatisfaisante" pour la direction (deux cas), ou pour les représentants des salariés (trois cas).

Pseudonyme	Activité	Taille	Dispositif	Problématique
México-center	Service soins médicaux	80 salariés	Temps partiel annualisé	variations des charges d'activité
Monnet SA	Service crédit à la consommation	490 salariés	Horaires variables	extension de la durée d'ouverture des services
Métal-Industrie	Industrie sidérurgie	800 salariés	Retrait progressif d'activité, retrait temporaire, temps partiel choisi	pyramide des âges de type "champignon"
Coton-Production	Industrie confection textile	280 salariés	Travail posté (2*8)	allongement de la durée d'utilisation des équipements (DUE)
International-Chimie	Industrie Chimie (détergents)	500 salariés (380 équivalents temps plein)	annualisation et réduction du temps de travail (32h)	diminution des charges d'activité

§1. L'entreprise "Médico-center" .

Médico-center est un établissement privé de soins médicaux. La population salariée est majoritairement féminine, et l'on retrouve quatre catégories de personnel : les infirmiers, les aides-soignants, les secrétaires et le personnel d'entretien. Pour une partie des salariés (personnel de soins), l'horaire journalier de travail est de 12 heures (exception légale pour le personnel hospitalier qui assure la continuité du service et des soins). L'établissement doit assurer un service continu auprès des patients accueillis et fonctionne donc en permanence. L'organisation du temps de travail est une problématique ancienne et quotidienne puisqu'elle nécessite la mise en place d'emplois du temps assez complexes, avec de nombreux ajustements en raison d'un absentéisme important. Récemment, Médico-center a développé les préretraites progressives, diminué la durée hebdomadaire du travail à 38h (1994) et tenté d'étendre le temps partiel annualisé (1995).

Les dispositifs engagés successivement par Médico-center répondent à des problématiques différentes. Compte tenu des horaires journaliers étendus (12h) et de la densité des charges de travail, les préretraites progressives ont été proposées à l'initiative des organisations syndicales. Ce système a permis à l'entreprise de disposer de personnel de remplacement pour les autres services. Ensuite, pour pallier le sureffectif des agents hospitaliers, la réduction de la durée hebdomadaire du travail pour une catégorie de salariés a conduit à une diminution sensible de la masse salariale. La négociation s'est révélée difficile dans la mesure où elle s'accompagnait d'une baisse de la rémunération. Quatre personnes (sur 46) ont refusé de signer l'avenant au contrat de travail et ont été licenciées¹. Enfin, un accord sur le temps partiel annuel (type II) a été signé, permettant ainsi à l'entreprise de constituer un volant de remplaçants en utilisant les dérogations maximales, afin de répondre aux variations de charges d'activité. Les délais de prévenance ont été ramenés de 7 jours à 3 jours, les heures complémentaires ont été portées de 10 à 30%. Toutefois, ce dernier dispositif n'apporte pas satisfaction² et est actuellement remis en cause. La direction

¹ "Des réunions successives ont été organisées afin d'appliquer des modalités acceptables pour le plus grand nombre. Quatre personnes ont refusé toute modification d'horaire, elles ont été licenciées pour motif économique." (Directeur des Ressources Humaines, Médico-center)

² "Nous avons été déçus par le contrat annualisé à temps partiel. Il ne comporte pas assez de flexibilité pour l'employeur. En effet, la modulation fait l'objet d'une programmation préalable pour indiquer les

envisage d'autres formes de modulation du temps de travail.

Confrontée à des problèmes de masse salariale, l'entreprise a d'abord développé des dispositifs défensifs d'aménagement du temps de travail. Ce réajustement effectué, la direction souhaite maintenant développer la flexibilité des salariés pour faire face aux variations saisonnières et hebdomadaires de charges d'activité et à l'absentéisme. La problématique de Médico-center a glissé d'une logique défensive vers une logique offensive¹, ce qui a conduit l'entreprise à développer le temps partiel annualisé. En fait, le problème principal de l'entreprise est de pallier les absences importantes et soudaines des salariés². En ce sens, le dispositif de temps partiel annualisé ne peut y répondre puisque, même utilisé avec les dérogations maximales, il ne permet pas le remplacement du salarié absent au pied levé.

Les pratiques mises en oeuvre ou envisagées visent donc plus à gérer le temps de travail que gérer la motivation. Pourtant, l'entreprise n'est pas seulement confrontée à des variations de charges d'activité, mais également à des difficultés d'implication du personnel qui se traduisent par un taux d'absentéisme élevé. Tout autre dispositif d'aménagement du temps de travail ne pourra se révéler satisfaisant s'il ne prend pas en compte des éléments de motivation et d'implication du personnel dans l'entreprise, qui pourraient réduire l'absentéisme. Il semble donc que le problème ne soit pas pris dans son véritable fondement³, mais que l'on s'attache à

périodes de basse et haute activité." (Directeur des Ressources Humaines, Médico-center)

¹ "Nous avons eu, il y a deux ans, une logique défensive, dans la mesure où l'objectif était de diminuer les charges du personnel de ménage. La masse salariale a baissé, en préservant le nombre total d'emplois d'agents de services hospitaliers. Pour cela, des réductions d'horaires ont été appliquées, en concertation avec les salariés eux-mêmes, et les organisations syndicales. (...). Aujourd'hui, nous sommes plutôt dans une logique offensive. Il nous faut toujours maîtriser la masse salariale, mais nous n'avons plus de contrainte économique particulière." (Directeur des Ressources Humaines, Médico-center)

² "Dans la pratique, nous sommes confrontés souvent à de l'absentéisme pour cause de maladie, événements familiaux, enfants malades. Ces périodes sont parfois très courtes (de 1 à 3 jours), et elles ne peuvent pas être planifiées. Seuls, les congés payés et congés de maternité peuvent être prévus. L'activité, elle-même n'est pas toujours stable." (Directeur des Ressources Humaines, Médico-center)

³ "Si nous voulons fidéliser et garder notre personnel, la flexibilité des horaires de travail peut être un

trouver des modes d'organisation du temps de travail qui puissent aussi remédier à des difficultés de management.

La direction de l'entreprise n'est donc pas satisfaite des dispositifs mis en place, et notamment du temps partiel annualisé, car il ne permet pas de résoudre les difficultés posées par l'absentéisme important et le "turn over" des salariés. Nous pouvons néanmoins remettre en cause le processus et les conditions de la négociation.

En premier lieu, la relation entre motivation et organisation du temps de travail est probablement importante, mais la problématique de l'entreprise n'a pas été préalablement posée et explicitée sous ces aspects. L'enjeu du temps de travail est un enjeu prégnant mais il dérive de la véritable problématique de l'entreprise qui est de gérer l'implication des salariés. Or la réflexion et la négociation n'ont ni soulevé, ni porté sur cet enjeu fondamental pour l'entreprise. Dès lors, le jeu de la négociation a été faussé et les instances représentatives n'ont pas remis en cause des dispositifs qui leur semblaient favorables aux conditions de travail des salariés¹, ou favorables au maintien de l'emploi². Il n'y a pu avoir d'ouverture du champ de la négociation sur d'autres aspects pourtant liés à la problématique du temps de travail dans l'entreprise. En dernier lieu, face à une menace sur l'emploi et en l'absence d'ouverture de l'espace de négociation, les représentants du personnel ont accepté la baisse de rémunération des femmes de ménage et l'application de dérogations maximales pour le temps partiel annualisé. Les contreparties sont donc inexistantes.

élément de motivation. (...) . Nous réfléchissons à la diversification des formes d'emploi, par exemple sous forme de compte épargne temps, de congé de fin de carrière, ..." (Directeur des Ressources Humaines, Médico-center)

¹ "Pour des sujets tels que le contrat annualisé à temps partiel, le contrat de préretraite progressive, il y avait consensus et une seule réunion a été suffisante. En ce qui concerne la réduction du temps de travail, pour les femmes de ménage, plusieurs réunions ont été nécessaires, à la fois avec les intéressées, et les déléguées syndicales." (Directeur des Ressources Humaines, Médico-center)

² "Nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières, grâce aux bonnes relations que nous entretenons avec les déléguées syndicales. La réduction du temps de travail des femmes de ménage, a été plus difficile. Ceci s'explique par le fait que des personnes ont refusé l'accord dans un premier temps, que les personnes adhérant au système ont subi une baisse de leur rémunération." (Directeur des Ressources Humaines, Médico-center)

Finalement, la direction de Médico-center a tenté de mettre en place des solutions palliatives (le temps partiel annualisé) pour gérer l'absentéisme de ses salariés, et les dispositifs négociés ne paraissent pas réellement satisfaisants. La définition commune de la véritable problématique et l'ouverture de l'espace de négociation auraient peut-être pu permettre d'enrichir les échanges et de construire des solutions plus satisfaisantes. Ce cas d'entreprise illustre la difficulté d'entrer dans un jeu de négociation de type "donnant-donnant" où sont clairement exposés les différents enjeux des acteurs et les finalités de la négociation.

§2. L'entreprise "Monnet SA".

Cette société de service vend des crédits à la consommation. Elle fait partie d'un groupe de sociétés financières, liées à la grande distribution et la vente par correspondance, et emploie 490 salariés. La population est majoritairement féminine et se partage entre deux activités principales : gestion administrative des dossiers et relation commerciale avec les clients (par téléphone).

Monnet SA a développé le temps partiel de manière importante (20% du personnel), à l'initiative des instances représentatives. La direction accepte en moyenne 90% des demandes des salariés. Par ailleurs, la moitié du personnel pratique des horaires variables. Plus récemment (1994), une tentative pour instaurer le temps partiel annualisé n'a pas rencontré de succès (un seul contrat).

L'entreprise ne connaît pas ou peu de variations saisonnières des charges d'activité. Toutefois, le caractère de celle-ci nécessite d'étendre la durée d'ouverture de ses services : le soir entre 18 et 19h, et le samedi. Pour ce faire, la direction fait appel à la souplesse des salariés (basée sur le système des horaires variables) et organise le travail par roulement¹. Cette flexibilité est également obtenue par la multiplicité des formes de contrat². L'aménagement du temps de travail en horaires

¹ "C'est vrai qu'il a fallu réorganiser les horaires en fonction des attentes de la clientèle. Il faut pouvoir contacter le client chez lui et donc il faut une permanence entre 18 et 19h. Ça fonctionne par roulement. Elles ont un calendrier pour faire les permanences et il y en a une sur les dix qui restent, à tour de rôle. En fait, elles s'organisent entre elles, tout ce qu'on veut, c'est qu'il y ait une personne."
(Responsable des relations sociales, Monnet SA)

² "Depuis 91, on travaille le samedi. Pour ça, on a une répartition hebdomadaire différente selon les

variables pour la moitié des salariés permet apparemment d'obtenir la flexibilité souhaitée, avec pour contrepartie, la possibilité offerte au personnel de gérer leurs horaires suivant les contraintes de l'activité¹. Cet aménagement est néanmoins remis en cause par la direction qui insiste sur la difficulté de gérer des équipes composées de salariés ayant des statuts différents² (personnel à temps partiel, personnel à horaires variables, personnel à temps plein et horaires fixes). Cette hétérogénéité des modes de fonctionnement individuels au sein de l'entreprise rend complexe la gestion quotidienne du temps de travail et l'on assiste à un retour sur la flexibilité offerte aux salariés³.

Monnet SA a développé des pratiques de flexibilisation des ressources humaines sur la base d'acquis sociaux, obtenus par les organisations représentatives. Le succès du temps partiel dans l'entreprise a permis de couvrir de nouvelles plages horaires, notamment l'ouverture des services le samedi. L'horaire variable et le développement du temps partiel ont permis de décaler les services d'une partie des salariés sur la fin de journée et la fin de semaine. Cet aménagement est concrètement

contrats. Il y a des contrats du lundi au vendredi et des contrats du mardi au samedi. Dans certaines équipes, on n'a pas de différences au niveau du contrat mais il y a un roulement pour la présence le samedi (...). Il y a aussi un autre mode de travail : l'alternance sur deux semaines, d'une semaine à grosse plage de travail, le matin par exemple, et la semaine suivante, à grosse plage de travail l'après-midi. (...). Il y a aussi un autre type d'alternance avec une semaine de 6 jours avec uniquement le dimanche de congé, et la semaine suivante de 4 jours, avec un week-end de 3 jours." (Responsable des relations sociales, Monnet SA)

¹ "Les gens sont très attachés à ce type d'alternance. Je pense que de cette manière, il y a tout de même un aspect social dans l'aménagement du temps de travail" (Responsable des relations sociales, Monnet SA)

² "Pour le reste, elles s'arrangent pour faire leurs 39h par semaine. Elles arrivent et partent donc quand elles veulent. C'est cependant un héritage historique que nous ne souhaitons pas développer car ça pose des problèmes car il y a des différences au sein d'une même équipe. Nous préférons qu'il y ait un seul régime pour tous les salariés." (Responsable des relations sociales, Monnet SA)

³ "Oui... Bon.. Enfin... C'est en voix off, ce que je vous dit là. Ne notez pas ça... C'est vrai qu'on essaie à terme d'avoir une majorité de temps fixes en pratiquant uniquement des temps fixes dans les nouvelles embauches. C'est un travail de longue haleine." (Responsable des relations sociales, Monnet SA)

réalisé à partir de la possibilité pour les salariés d'ajuster leur temps de travail entre eux (notion "d'arrangements"), alors même que les représentants des salariés s'étaient opposés aux objectifs de ce dispositif¹ (l'ouverture le soir et le samedi). La direction a donc réussi à mettre en place et à généraliser le système de façon progressive. Paradoxalement, le retour sur les horaires variables s'inscrit dans la même logique. Il s'agit maintenant de continuer à développer une organisation flexible permettant de couvrir les horaires journaliers les plus chargés, en réduisant la capacité des salariés à gérer leur temps de travail, tout en offrant la possibilité de trouver des arrangements individuels. La direction remet donc prudemment², progressivement et partiellement en cause la partie du dispositif d'aménagement du temps de travail favorable aux salariés.

Enfin, Monnet SA a peu à peu développé la flexibilité des salariés et étendu les horaires d'ouverture des bureaux en faisant dévier les dispositifs d'aménagement du temps de travail (horaires variables et temps partiel), demandés à l'origine par les salariés et leurs organisations représentatives, de leurs objectifs initiaux. La flexibilité atteinte repose sur des dispositifs inscrits dans l'organisation de l'entreprise mais également sur la "bonne volonté" des salariés qui procèdent à de nombreux arrangements entre eux et à des ajustements avec les cadres de proximité, pour couvrir à la fois les horaires d'ouverture et les charges d'activité. Toutefois, les modes d'aménagement du temps de travail ne sont pas satisfaisants, puisqu'ils laissent une marge importante d'autonomie aux employés. Ainsi, le système des horaires variables est-il remis sérieusement en cause par la direction³. Il n'y a pas eu

¹ "Les négociations se sont plutôt mal déroulées au début. Une des organisations syndicales a été d'accord mais les deux autres ont fait des problèmes et ont été en justice. (...). Mais le personnel n'a pas suivi. Ils n'ont pas su le mobiliser" (Responsable des relations sociales, Monnet SA)

² "Très bien... Bon... J'espère que vous ne retranscrirez pas toute cette conversation mot à mot, car je vous ai tout de même ... parlé assez librement et je ne voudrais pas que ça se retourne contre moi." (Responsable des relations sociales, Monnet SA)

³ "En plus, les gens peuvent capitaliser les heures supplémentaires et les utiliser en congé en fin d'année. Ça peut faire jusqu'à une semaine de congés supplémentaires. Mais il y a un effet pervers car les gens restent uniquement pour faire du crédit d'heures. Enfin, ce n'est fort heureusement pas la majorité des cas. Mais bon, de toute manière, je pense que ce n'est pas bon de faire cohabiter les deux types d'horaires au sein d'une même équipe. Je ne vois pas pourquoi au sein d'une même équipe, il y aurait des salariés qui auraient potentiellement une semaine de congés en plus." (Responsable des

d'ouverture de l'espace de négociation sur les dispositifs possibles d'aménagement du temps de travail¹, mais "re-négociation" et adaptation progressive des dispositifs pour répondre à une problématique nouvelle. La direction de l'entreprise a mis en oeuvre une utilisation adaptative des dispositifs existants.

Le jeu de la négociation entre les partenaires sociaux autour de la question du temps de travail n'a pas pu se réaliser dans la mesure où les conditions n'y étaient pas favorables. L'enjeu d'une réorganisation du temps de travail n'a pas pris toute sa mesure puisque l'adaptation progressive des dispositifs et la souplesse des salariés² ont permis de répondre aux contraintes de l'entreprise. En l'absence de véritable enjeu, l'espace de négociation ne s'est pas réellement ouvert sur la réflexion et l'analyse conjointe de différents dispositifs, mais s'est refermé sur les modalités de transformation des pratiques existantes. Ainsi, l'initiative des organisations syndicales en faveur du temps partiel annualisé n'a pas eu d'écho. Enfin, en termes de contreparties, les représentants des salariés ont tenté de préserver, avec succès, la possibilité de procéder à des ajustements mutuels entre employés, c'est-à-dire de conserver une part d'autonomie dans la gestion de leur propre temps de travail.

La prudence de la direction et la faible opposition des représentants des salariés n'ont pas permis de développer un processus de négociation d'une ampleur suffisante pour aboutir à la mise en oeuvre de dispositifs d'aménagement du temps de travail satisfaisants pour les parties. Les modalités actuelles d'utilisation des différents dispositifs sont l'expression d'un compromis tacite et temporaire.

§3. L'entreprise "Métal Industrie".

Il s'agit d'une entreprise de 800 salariés, qui fait partie d'un groupe sidérurgique de 45000 personnes. Sur les dix dernières années, les effectifs ont largement été

relations sociales, Monnet SA)

¹ On peut considérer que la négociation sur le Temps partiel annualisé est un échec, puisqu'une seule personne est concernée dans l'entreprise.

² "Il y a les horaires souples et les alternances sur la base des temps partiels. Cette réduction s'avère tout à fait compatible avec notre activité car on ne peut pas faire 39 h de téléphone non-stop. En plus, la plupart de nos employés sont des femmes à qui ce type de travail convient tout à fait." (Responsable des relations sociales, Monnet SA)

réduits grâce à de nombreux plans sociaux (de 100 000 à 45 000 pour le groupe, de 3 500 à 800 pour Métal Industrie). La démographie de la population salariée ouvrière s'illustre par une pyramide des âges de type "champignon" (majorité de salariés de plus de 45 ans). L'entreprise produit en feu continu et a une organisation en travail posté. Si globalement, le niveau d'activité se maintient, Métal Industrie doit faire face à une concurrence accrue et dispose d'une masse salariale encore trop importante. En 1995, les accords sur l'aménagement du temps de travail ont mis en place des dispositifs de retrait progressif d'activité, de retrait temporaire d'activité et de temps partiel choisi.

Après des plans sociaux successifs (un plan social en moyenne par an), Métal Industrie a mis en place des dispositifs permettant d'alléger de manière significative la masse salariale, puisqu'ils concernent environ 200 salariés, sans avoir recours aux licenciements. L'enjeu est de rompre avec les plans sociaux et proposer des formes d'emploi appropriées à un public salarié âgé dont les conditions de travail ont longtemps été difficiles (travail à proximité des fourneaux). Ces mesures d'aménagement du temps de travail ont été accueillies favorablement puisque plus de 130 personnes se sont intéressées à ces dispositifs, malgré les pertes de rémunération occasionnées (perte de 5 à 10% pour une réduction du temps de travail de 20%). Quatre organisations représentatives sur cinq ont signé l'accord 1995, et semblent satisfaites, dans la mesure où elles ont permis un retour à l'embauche¹. Toutefois, la direction souligne la difficulté rencontrée sur le terrain² pour mettre en place de ces mesures. Au niveau des lignes de production, les responsables hiérarchiques sont sollicités pour la mise en oeuvre des retraits progressifs et temporaires d'activité. Chef de service et salarié doivent aménager ensemble la réduction du temps de travail. Les difficultés soulevées par ce double volontariat

¹ "Pour la première fois depuis 1985, on a eu un plan emploi. Il faut savoir que ce plan emploi, à cause de cela, il est prévu 20 embauches en CDI, cette année. Ce n'est pas négligeable parce que le gros point était le plan social. Et on est passé sur le plan emploi. Plan social = des suppressions. Plan emploi = des embauches. C'est cela qui l'a permis, à charge identique, bien entendu." (Délégué du personnel, CFDT, Métal Industrie)

² "Il n'y a pas de difficultés majeures, sauf... C'est sur le terrain. L'accord s'est bien conclu avec les partenaires sociaux. Ce n'est pas là où le bât blesse, le bât blesse dans l'application. On a une forte résistance de l'encadrement." (Ingénieur Ressources Humaines, Métal Industrie)

sont également évoquées par les organisations syndicales¹. L'accord est donc remis en cause dans son application par l'encadrement, principal acteur de l'aménagement du temps de travail des salariés concernés.

Le dispositif d'aménagement du temps de travail n'a apparemment pas posé de problèmes particuliers de négociation puisque les partenaires sociaux ont fixé un ensemble de contreparties suffisantes pour la réalisation de l'accord. Toutefois, malgré une présentation assez positive du dispositif négocié, le processus de négociation aura duré six mois². Les acteurs de la négociation, marqués par l'historique de l'entreprise et les multiples plans sociaux, étaient dans une posture délicate³. Dans ce climat, et pour éviter de complexifier le débat, les cadres de proximité n'ont pas ou peu été associés à la négociation alors qu'ils étaient directement concernés par la mise en oeuvre de l'accord (base du double volontariat). Lors de la communication autour du projet, ces derniers ont été forcés de l'accepter⁴.

La résistance des personnels d'encadrement traduit d'autres problèmes de Gestion des Ressources Humaines dont ils ont la responsabilité au niveau des services. La hiérarchie doit notamment prendre en charge des aspects de formation et de gestion des compétences⁵, qu'elle ne maîtrise pas. C'est en réaction que

¹ " Les grosses difficultés, j'ai bien peur, il y a peut être une partie de la hiérarchie, c'est à dire, ceux qui sont là pour gérer les effectifs par rapport aux charges de travail. Ce que j'ai peur, c'est que dans un but de ne pas trop s'embêter, ils bloquent les affaires car cet accord est basé sur le double volontariat. " (Délégué du personnel, CFDT, Métal Industrie)

² "Il n'y a pas eu de difficultés particulières, la négociation a duré six mois." (Ingénieur Ressources Humaines, Métal Industrie)

³ "... La première phase (plans sociaux jusque 1994) a été pour nous très douloureuse parce qu'en plus on était majoritaire dans cette usine avant, et après, on n'était plus majoritaire. Cela nous a fait perdre notre majorité. Disons que le fait d'avoir pris ces responsabilités, ça nous a fait perdre notre majorité". (Délégué du personnel, CFDT, Métal Industrie)

⁴ "On a rassemblé les gens par 40. On a expliqué surtout les avantages qu'on a mis en évidence. Ensuite, les gens ont eu des devis pour savoir comment cela pouvait se passer. Ils ont eu des contacts avec l'encadrement. C'est là qu'on s'est aperçu qu'il fallait qu'on remette un plan en leur disant que c'était faute professionnelle que de faire de l'obstruction à une décision de notre PDG." (Ingénieur Ressources Humaines, Métal Industrie)

⁵ "On est obligés de prendre du sang neuf. Le sang neuf, il faut le former. On prend le maximum de précautions en disant à la personne, il faut qu'il ait une certaine connaissance de base mais après

l'encadrement rend difficile l'application de l'accord. L'insatisfaction ressentie par les représentants de la direction provient de la difficulté à mettre en oeuvre un accord qu'ils estiment pourtant être un "bon accord". En effet, les salariés concernés par les mesures d'aménagement du temps de travail sont pour la plupart intéressés et les organisations représentatives ont globalement approuvé le dispositif.

Si nous observons les principales caractéristiques du processus de négociation, on peut déterminer et comprendre pourquoi il ne peut pas apparaître satisfaisant. Il est difficile de remettre en cause la nature des contreparties offertes aux salariés. Les différentes réductions du temps de travail hebdomadaire sont toutes accompagnées d'une compensation partielle de la perte de rémunération. Par exemple, dans le cadre du temps partiel choisi, la perte de salaire est de cinq à dix pour-cent (5 à 10%), pour une réduction du temps de travail de vingt pour-cent (20%). Par contre, il semble que les acteurs de la négociation aient sous-estimé la complexité des enjeux autour d'une réorganisation du temps de travail des anciens salariés. En effet, si cette dernière permet de rompre avec l'historique douloureux des plans sociaux et d'éviter des licenciements ou suppressions de postes, elle implique de repenser la distribution des compétences et de réfléchir aux différentes problématiques de formation et de gestion prévisionnelle des emplois. En l'occurrence, la problématique de l'organisation du temps de travail a été réduite à la gestion des effectifs et non des compétences. La sous-estimation de l'enjeu a conduit très logiquement les partenaires de la négociation à ne pas ouvrir l'espace des échanges à l'un des acteurs clés de la viabilisation du projet d'aménagement du temps de travail : l'encadrement. La non-implication des cadres de proximité dans la mise en oeuvre des différentes mesures est une erreur conséquente commise par les acteurs de la négociation au niveau de la définition des multiples enjeux d'une réorganisation du temps de travail.

§4. L'entreprise "Coton-production" .

Il s'agit d'une entreprise de confection de linge de table, employant 280 salariés.

quand elle est sur le terrain, il faut bien qu'elle ait une formation sur le poste de travail. Il y a que ce poste de travail qui va lui être donné, il y a que l'encadrement qui va lui donner le parrainage. (...). Pour former quelqu'un, on fait ça comme en 44, quand il fallait envoyer les troupes et qu'on avait pas le temps de montrer comment se servir d'un fusil. On leur donnait un fusil et on lui disait, tu y vas. C'est un peu ce qui se passe actuellement." (Ingénieur Ressources Humaines, Métal Industrie)

La population est majoritairement féminine, employée notamment dans les ateliers de production (150 personnes). L'usine fonctionne six jours sur sept, en pratiquant le travail posté (2*8) pour les salariés placés en ligne, afin d'allonger la durée d'utilisation des équipements. Deux équipes assurent la production la semaine, en permutant le matin et l'après-midi, une semaine sur l'autre. Une troisième équipe travaille en permanence la nuit, du lundi au vendredi, de 21h à 5h. Enfin, pour un atelier de tissage, une équipe de fin de semaine travaille le samedi de 5h à 17h et le dimanche de 17h à 5h (deux fois 12h rémunérées 39h). Les horaires du personnel administratif sont variables. Globalement, en production, l'horaire hebdomadaire est de 40h, l'heure supplémentaire est récupérée sous forme de journées complètes, à la demande des salariés.

Coton-production a mis en place depuis 1988, un dispositif d'aménagement du temps de travail permettant d'allonger la durée d'utilisation des équipements. Ce dispositif était complété d'une mesure de repos compensateur de remplacement. L'accord avait été signé sans difficultés particulières entre la direction et le syndicat autonome (non-affiliés à l'une des principales confédérations syndicales). Toutefois, depuis six ans, un délégué syndical CGT participe au comité d'entreprise. Celui-ci a récemment contesté le dispositif, et notamment, la récupération des heures supplémentaires. L'accord a été dénoncé en début d'année. L'entreprise, actuellement confrontée à des variations de charges d'activité, envisage donc de mettre en place un nouveau dispositif permettant la modulation du temps de travail¹.

Si l'ancien dispositif semblait donner satisfaction aux salariés et à la direction, il comportait néanmoins des éléments critiques. D'une part, la charge importante d'activité ne permettait pas la récupération des heures complémentaires et impliquait le paiement des heures supplémentaires. D'autre part, le délégué syndical a souligné la non-conformité légale du dispositif². En fait, la direction bénéficiait jusque lors

¹ "Si le temps de travail est réorganisé, ce sera avec le principe de la modulation ... Dans l'objectif de réguler la production et puis, chaque année en fait, on doit faire pendant une dizaine de semaines quelque chose comme 45h. Cela entraîne donc des heures supplémentaires et des repos compensateurs. Si un accord est signé pour éviter le repos compensateur, mais pas les heures supplémentaires, cela permettra de ne pas augmenter le coût de revient des produits fabriqués." (Délégué du personnel, Coton-Production)

² "Le système vient donc d'être remis en cause par le délégué syndical, qui a dénoncé l'accord. (...). Nous négocions donc un nouvel accord d'ATT, qui serait conforme à la loi (car celui existant n'est pas

d'un soutien important des instances représentatives, soucieuses de préserver le consensus autour de l'organisation du temps de travail et craignant de s'investir dans des argumentations trop revendicatives¹. Le délégué syndical, inscrit dans une logique plus revendicative, s'est intéressé aux opportunités offertes par l'organisation du temps de travail actuelle² (en termes d'emplois). Il est ensuite passé à l'offensive en contestant, en un premier temps, le paiement des heures supplémentaires, puis dans un deuxième temps, en dénonçant l'accord.

En réalité, l'ancien dispositif n'apportait plus satisfaction aux acteurs de l'entreprise. En effet, il ne permettait pas de répondre à la problématique actuelle : couvrir les variations de charges d'activité. Pour y pallier, la direction de l'entreprise a eu massivement recours aux heures supplémentaires en dépassant les limites conventionnelles, ce qui a provoqué la dénonciation de l'accord par le délégué syndical. Acculés, les dirigeants de Coton-production sont actuellement amenés à envisager et négocier un dispositif de modulation. Les conditions pour négocier un nouvel accord ne semblaient pas favorables. Au niveau des enjeux, il semble que la problématique de l'entreprise ne soit pas appréhendée de la même manière par les différents acteurs. Les représentants des salariés sont en effet dans une vision défensive du dispositif de modulation³ alors que l'objectif principal est d'accroître la

tout à fait conforme)." (Directeur des Ressources Humaines, Coton-Production)

¹ "Mais comme c'est lourd à mettre en place, pour l'instant, ce n'est qu'au stade de la réflexion au niveau de la direction. La direction se doit de penser à tout. Il ne faut pas uniquement intégrer une modulation d'horaire sans penser au reste. (...). La direction souhaite allier ce que veulent les salariés et les intérêts de l'entreprise. Il faut allier les deux, sinon, on n'ira dans aucun sens et rien ne sera signé. (...). En fait, peu d'entreprises utilisent la modulation car c'est difficile à mettre en place. Il faut tout prévoir, gérer les problèmes de production et les problèmes humains." (Délégué du personnel, Coton-Production)

² "Donc, si on régule, on ferait par exemple des semaines de 45h en fin d'année. On ferait des semaines de 5 à 6 h de moins en début d'année. Le problème, c'est qu'en fonctionnant ainsi, on ne peut pas réellement faire de la modulation et on devrait payer des heures supplémentaires" (Délégué du personnel, Coton-Production)

³ "C'est valable pour les entreprises saisonnières qui ont des problèmes de chômage technique, où là, plutôt que de mettre des gens au chômage technique, les entreprises se mettent en période basse de modulation. Là, effectivement, c'est intéressant. Mais, c'est à manier avec prudence. C'est un système

flexibilité de l'organisation. Par ailleurs, l'espace de négociation a été ouvert à l'initiative d'un délégué syndical et les échanges sont actuellement ancrés dans un rapport de force défavorable et non dans une volonté de collaboration. La direction dénonce l'attitude des syndicats qui, selon elle, va à l'encontre de l'intérêt des salariés¹. Pourtant, les positions ne paraissent pas antagonistes et la position du représentant des salariés consiste à forcer les partenaires de la négociation à réfléchir sur l'embauche possible de nouveaux salariés. Cette embauche pourrait représenter une contrepartie acceptable pour les représentants du personnel mais la direction refuse catégoriquement d'envisager une réduction du temps de travail dans le dispositif de modulation².

Les partenaires de la négociation étaient insatisfaits des modes d'aménagement du temps de travail actuels, mais la direction a trouvé un ensemble de moyens permettant d'en pallier les limites (développement des heures supplémentaires). C'est à ce niveau que les représentants des salariés ont réagi et impulsé l'entreprise dans une démarche de réorganisation du temps de travail. Toutefois, la négociation semble engagée sur un rapport de force défavorable, un malentendu sur les véritables enjeux d'un aménagement du temps de travail, et l'absence de réelles contreparties.

aléatoire." (Délégué du personnel, Coton-Production)

¹ "Le système vient d'être remis en cause par la déléguée syndicale qui a dénoncé l'accord valable depuis des années. Donc même si celui existant donnait entière satisfaction aux employés, nous négocions un nouvel accord d'ATT, qui serait conforme à la loi. ... Dans une entreprise où il y a beaucoup de personnel féminin, ..., il faut trouver un accord qui donne du temps libre à celles-ci pour s'occuper de leurs enfants." (Directeur des Ressources Humaines, Coton-Production)

² "Un ATT peut intervenir sans pour autant qu'il y ait réduction du temps de travail : ainsi, chez nous, nous avons une activité saisonnière. Nous pouvons réfléchir à une annualisation du temps de travail, c'est-à-dire à une répartition des heures travaillées dans l'année sans réduction de la durée hebdomadaire. ... Pour moi, l'ATT, c'est des périodes plus fortes et des périodes plus faibles. Dans les temps réels, cela se justifie, mais ça ne veut pas dire réduction du temps de travail." (Directeur des Ressources Humaines, Coton-Production)

§5. L'entreprise "International-Chimie".

International-Chimie est un établissement industriel de production chimique faisant partie d'un groupe international employant 300 000 personnes à travers 80 pays. En France, on compte deux sites de production et un siège social employant un effectif de 1000 personnes. Le site du Nord emploie environ 500 personnes à temps réduit, équivalent à 380 postes à plein temps. Cet établissement a compté jusqu'à 2500 salariés, mais depuis 1987, cinq plans sociaux successifs ont conduit à réduire considérablement les effectifs. La moyenne d'âge des salariés est de 47 ans. La base de l'organisation du temps de travail est le travail posté (3*8). En 1995, un accord d'annualisation du temps de travail a été signé (1424h/an). Cet accord a été accompagné d'une réduction du temps de travail hebdomadaire à 32h, avec maintien de la rémunération à 90% (avec aide de l'État) et d'un dispositif de départs en préretraite à 56 ans.

L'activité d'International-Chimie ne subit pas de variations saisonnières, mais l'entreprise est confrontée à une diminution de son d'activité depuis 1987. Cela explique les cinq plans sociaux consécutifs. En 1995, le groupe a retiré une partie des activités de production du site pour des raisons de rentabilité ou de marché. Cette baisse importante des charges et la mise en oeuvre de nouveaux équipements (accompagnée de gains de productivité) ont impliqué 242 suppressions de postes. Malgré la mise en place d'un dispositif de départ en préretraite (convention Fonds National Emploi), cela représentait 80 licenciements secs. L'annonce d'un nouveau plan social a provoqué un conflit important avec le personnel (12 jours de grèves). La direction a donc modifié le projet et ajouté un dispositif d'annualisation et de réduction du temps de travail du temps de travail, permettant de maintenir un effectif global d'environ 20% supérieur aux besoins de l'entreprise et d'éviter ainsi tout licenciement. Ce nouveau projet a rencontré l'opposition d'une partie des organisations syndicales et la direction s'est appuyée sur deux référendums successifs auprès des salariés pour tenter de donner une légitimité au dispositif. L'accord a été signé après quatre mois de négociation difficile¹, et mis en application

¹ " Je vous rappelle que l'initiative de cet aménagement est local. Avant de proposer cet aménagement, nous avons eu des relations très conflictuelles avec les syndicats, allant même jusqu'au conflit judiciaire. Lorsqu'on a parlé de ce projet, immédiatement deux tendances se sont formées. La tendance dure CGT et FO, syndicats majoritaires, qui ne voulaient pas entendre parler d'un tel plan

trois mois après sa signature (C.G.C. et CFDT, signataires, CGT et FO, non-signataires). L'accord est actuellement appliqué, mais les organisations représentatives ne sont pas satisfaites des dispositifs mis en place¹.

Les représentants des salariés, non-signataires et signataires de l'accord (mais dans une position plus nuancée) mettent en doute² à la fois le bien-fondé et la pérennité du dispositif³. Leur insatisfaction s'explique aussi par un processus de négociation qui s'est déroulé dans un climat extrêmement conflictuel, avec intervention nécessaire des pouvoirs publics (tribunaux et Direction Départementale du Travail et de l'Emploi). La première démarche de la direction a été d'annoncer un sixième plan social avec 80 licenciements secs. A cette annonce, les salariés ont cessé le travail pendant douze jours. Dans un second temps, le projet a été modifié pour intégrer une réduction du temps de travail à 32 heures, mais sous une forme

d'aménagement. C'était un non catégorique avec refus de participer aux négociations. De l'autre côté, une tendance plus modérée avec CGC et CFDT, qui ont activement participé aux négociations et signé l'accord. (...). Nous avons donc organisé un référendum afin de consulter l'avis des salariés. Celui-ci a révélé un avis favorable au plan pour 78% du personnel . " (Directeur des Ressources Humaines, International-Chimie)

¹ " Nous avons fait beaucoup de propositions sur la réduction du temps, sur les différentes mesures qu'on pouvait prendre dans ce fameux plan social de façon à l'enrichir. Mais, par manque de dialogue, ces mesures n'ont pas été prises. On a travaillé tout au long sur l'aménagement de ces mesures. (...). On a agi sous la contrainte et la pression de l'urgence de l'événement, pour sauver les 80 licenciés, et c'est tout. Donc, c'est très regrettable d'avoir dû travailler comme cela. Ainsi, nous n'avons pas obtenu grand chose " (Délégué syndical CGC, International-Chimie)

² " International-Chimie, pouvait se permettre de faire de vrai-faux licenciements économiques, je dit bien vrai-faux parce que la santé de l'entreprise est bonne. " (délégué syndical CGT, International-Chimie)

³ " Nous nous inquiétons et nous nous inquiétons encore aujourd'hui, malheureusement beaucoup sur la pérennité du site. Nous n'avons aucun signe positif nous permettant d'espérer ou de bâtir pour 1998, parce qu'il faut penser à la reprise. Maintenant, nous sommes en situation de salaires réduits mais subventionnés pour un contrat de deux ans et cette subvention s'arrête fin 1997. Il est donc essentiel de voir pratiquement comment nous allons prendre la relève aussi bien au niveau technique, que sur la question des salaires, qu'au niveau organisation de l'usine. " (délégué syndical CGC, International-Chimie)

inacceptable pour les représentants des salariés¹. Ces derniers ont recherché le soutien des acteurs locaux (par voie de pétition) et ont porté le conflit devant les tribunaux. La direction a organisé un premier référendum mais a été désavouée par les salariés. La Direction Départementale du Travail et de l'Emploi est alors intervenue pour aider la direction à monter un dispositif conforme, bénéficiant des aides de l'État. Le conflit étant toujours intense et la négociation bloquée, 125 préavis de licenciement ont été envoyés à une partie des salariés. Sous la pression², un second référendum a été organisé et les salariés ont accepté le dispositif d'annualisation et de réduction du temps de travail. Toutefois, malgré la médiation de la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi et d'un expert (mandaté par les représentants des salariés), deux organisations syndicales ont refusé de signer l'accord.

Pour comprendre en quoi l'accord ne satisfait pas les représentants des salariés, nous proposons d'examiner les conditions de sa négociation. L'accord semble avoir été négocié pour répondre une problématique défensive de l'entreprise. Toutefois, la première démarche de la direction était de gérer les sureffectifs par un plan social majeur (242 suppressions de postes). Le principal enjeu de la direction n'était pas de repenser l'organisation du temps de travail pour diminuer la masse salariale, mais d'ajuster ses moyens humains aux objectifs stratégiques de l'entreprise (retrait d'une partie des activités de production). L'opposition des organisations syndicales et des salariés (en grève) ont conduit la direction à examiner les propositions des représentants du personnel et à développer un projet d'annualisation. La problématique défensive s'est donc imposée aux dirigeants de l'entreprise, mais les

¹ " Le passage à 32 heures supposait une nouvelle organisation du temps de travail. Il faut dire que la direction a vraiment proposé, dans un premier temps, quelque chose de vraiment délirant où tout le monde aurait perdu ses repères. C'est à dire, on aurait enlevé le caractère hebdomadaire, la périodicité hebdomadaire. On fait une semaine de jour, une semaine de nuit, une semaine du matin ou d'après-midi. Tandis que là, dans le système que la direction a proposée, on faisait 3 jours de jour, 3 jours d'après-midi, on faisait 2 jours de nuit, enfin, n'importe quoi. " (délégué syndical CGC, International-Chimie)

² " Voilà, mais il y avait une volonté de ce nouveau directeur de faire une certaine opération de nettoyage. (...). Ils ont licencié et envoyé les lettres parce qu'on les a mis en échec, parce que l'on a gagné devant le tribunal, et on a fait annuler le premier référendum. (...) . Donc, il y a eu cet élan de solidarité et on a accepté, contraint et forcé, car c'était cela ou des licenciements " (Délégué syndical FO, International-Chimie)

enjeux d'une telle démarche n'ont pas été partagés. En raison du caractère conflictuel de la situation, il a été difficile d'ouvrir l'espace de négociation. Le jeu des acteurs s'est basé sur des tactiques offensives et des contre-offensives, visant à légitimer sa position ou réduire la légitimité de la position de l'adversaire, par le recours à deux référendums successifs. Ainsi, autour de la table de négociation a-t-il fallu recourir à la médiation des pouvoirs publics et d'un cabinet de conseil afin d'élaborer une solution partagée. En termes de contreparties, le maintien du salaire à 90% avec réduction du temps de travail généralisée à 32 heures, peut paraître être un acquis important pour les représentants des salariés. Toutefois, ceux-ci soulignent l'importance de la contribution de l'État et considèrent ces avantages comme difficilement acquis.

L'insatisfaction des représentants des salariés provient essentiellement des conditions de négociation de l'accord plutôt que du dispositif lui-même, qui a permis d'éviter quatre-vingts licenciements. Dans ce cas de négociation d'entreprise, il n'y a pas eu d'explicitation et de définition commune de la problématique mais volonté de la direction de mettre en oeuvre la première solution envisageable, sans recourir au débat avec les partenaires sociaux. A partir de cela, le jeu de la négociation s'est trouvé faussé puisqu'il a consisté essentiellement en un affrontement pur et non en un échange de solutions au sein d'un débat. Il n'y avait pas simplement divergence, mais les acteurs ont focalisé l'action sur l'opposition ferme de leurs intérêts. La direction d'International-Chimie a réussi à imposer un mode d'aménagement du temps de travail lui permettant de diminuer la masse salariale de l'entreprise. Toutefois, pour les organisations syndicales, il ne s'agit pas d'un aménagement du temps de travail mais d'un aménagement du plan social. Les conditions de la négociation¹ ne leur ont pas permis de s'inscrire dans une interaction favorable pour

¹ " Alors, la négociation était assez rigolote, on était trois. On était en grève. On a d'abord rencontré notre directeur des Ressources Humaines, car c'est un parisien, à mi-chemin entre Lille et Paris sur l'autoroute, un samedi matin, sur un parking. On s'est revu le samedi qui suivait à la DDTE. L'après-midi, la direction était dans une pièce, et nous, dans une autre. Et entre les deux groupes, il y avait le directeur adjoint de la DDTE qui faisait la navette.

Il faut savoir que X était notre directeur précédent, il a été remplacé par Mr Y, qui est de nationalité hollandaise, et qui était en Arabie Saoudite. On l'a envoyé ici, il a du apprendre le Français, méthode accélérée et ... C'était affolant au niveau communication, encore aujourd'hui, il y a un problème de communication. Mais c'était voulu, il ne nous comprenait pas, il n'allait pas s'embêter avec nos postes de travail. " (Délégué syndical CGT, International-Chimie)

élaborer un accord satisfaisant. Finalement, si le dispositif mis en place a permis de résoudre la problématique de l'entreprise, les conditions de sa négociation remettent en cause la viabilité d'un accord dont l'échéance est proche (accord négocié pour deux ans).

Section 3. Les accords négociés satisfaisants.

Nous proposons de présenter ici cinq situations d'entreprises pour lesquelles l'accord négocié d'aménagement du temps de travail semble apporter satisfaction aux partenaires de la négociation. Dans le premier cas (§1. Protex), l'entreprise a mis en place une nouvelle organisation du temps de travail permettant de réduire la durée hebdomadaire à 37 heures 30. Dans le second cas (§2. Urbamobil), la direction de l'entreprise a souhaité renforcer un dispositif de modulation du temps de travail en le transformant en dispositif d'annualisation. Dans le troisième cas (§3. B.R.O. Colis), les contraintes commerciales ont nécessité de mettre en oeuvre également un dispositif d'annualisation pour un service clé de l'entreprise. Dans le quatrième cas (§4. Choc'Eclair), les partenaires sociaux ont négocié un dispositif d'annualisation permettant de réduire le temps de travail de 30%. Enfin, dans le dernier cas (§5. Typhon), la direction a entrepris une réorganisation complète du temps de travail pour préparer le lancement d'un nouveau produit soumis à d'importantes variations saisonnières. Les processus de négociation ici étudiés concernent donc les entreprises suivantes :

Les cas de négociation aboutie et satisfaisante

Pseudonyme	Activité	Taille	Dispositif	Problématique
Protex	Industrie Chimie (herbicides)	80 salariés	passage de 4 à 6 équipes (travail posté)	contraintes de flexibilité, de polyvalence et d'autonomie des RH
Urbamobil	Industrie fabrication mobilier urbain	171 (avant accord) 181 (depuis accord)	Annualisation et réduction du temps de travail (à 37h30)	variations saisonnières de charges d'activité
BRO. Colis	Service vente par correspondance	3000 salariés (850 concernés par l'accord)	Annualisation et réduction du temps de travail (à 37 h)	réduction des délais de livraison
Choc'éclair	Industrie pâtisserie, viennoiserie	150 salariés (depuis accord)	Annualisation et réduction du temps de travail (28h)	variations des charges d'activités (évitement des coûts de stockage des produits surgelés)
Typhon	Industrie matériels électroménagers	850 à 1150 (avant accord) 1050 (depuis accord)	Annualisation et réduction du temps de travail (36h30)	développement d'une activité à très forte variation saisonnière (de 1 à 5)

§1. L'entreprise "Protex".

Il s'agit d'un établissement récente de production d'herbicide (1992). Cette usine moderne et conçue dans le respect de l'environnement, fait partie d'un groupe international de production chimique. Quatre-vingt (80) personnes sont employées sur le site. La majorité des salariés sont opérateurs-techniciens et assurent des activités productives et fonctionnelles (sécurité, qualité, ressources humaines, logistique, maintenance). La direction a développé une organisation innovante et qualifiante basée notamment sur la polyvalence et l'autonomie des salariés. La structure hiérarchique est plate puisqu'elle comporte seulement trois niveaux (directeur, chefs de services et techniciens). Depuis sa création, l'usine fonctionnait à temps plein avec un dispositif de travail posté (4 équipes), et une durée hebdomadaire du travail de 42 heures, au delà des normes légales et des normes fixées par la convention de la chimie (37h30 pour le travail posté). En 1994, l'entreprise a conclu un accord d'aménagement du temps de travail basé sur la création de deux équipes supplémentaires permettant de ramener l'horaire hebdomadaire à 37 heures 30. Cet accord a impliqué l'embauche de deux nouveaux salariés. Les acteurs de la négociation sont satisfaits de cet accord qui a permis d'alléger les charges de travail et de réorganiser la distribution des responsabilités dans les services.

La création et la mise en fonction de l'usine, la nature de la production, ont apporté de lourdes contraintes de démarrage en termes de temps et de conditions de travail pour les salariés¹. Au bout d'un an, la direction a donc souhaité réorganiser le mode de fonctionnement de l'établissement pour satisfaire aux contraintes légales, améliorer les conditions de travail et répondre aux exigences de flexibilité, de polyvalence et d'autonomie qui étaient fixées dans la stratégie Ressources Humaines.

¹ " Nos unités de protection de l'environnement travaillent en feu continu, pour des raisons de procédé de traitement des déchets. Par conséquent, pour des raisons d'environnement, principalement, nous avons adopté un régime continu 24h sur 24h, sans recherche immédiate, dès le démarrage, de maximiser le temps d'utilisation de nos machines. De plus, le choix de quatre équipes a permis de faciliter les opérations de formation et d'apprentissage des techniciens postés. Mais cette organisation en quatre équipes présentait un désavantage notoire, avec une durée hebdomadaire moyenne de 42 heures, pour les techniciens postés, entraînant des récupérations, pour s'aligner sur les 37 heures 30 légales (un jour de récupération par mois) " (Directeur Ressources Humaines, Protex)

En ce sens, le passage à six équipes a permis de repenser l'organisation des fonctions des salariés et de redéfinir les tâches dans l'usine¹. Les quatre équipes de production sont passées de treize techniciens, à six équipes de neuf techniciens, experts dans des fonctions différentes. En l'absence d'instances représentatives (le comité d'établissement n'était pas encore constitué), la direction a organisé deux groupes de travail, un groupe Ressources Humaines et un groupe Production (deux fois vingt personnes), pour mener une réflexion et élaborer le projet d'aménagement du temps de travail suivant différentes contraintes fixées préalablement. La conception et la mise en place de la nouvelle organisation auront duré quatre mois.

La négociation sur le réaménagement du temps de travail dans cette entreprise a bénéficié d'une conjoncture favorable. D'une part, les salariés étaient intéressés par une réorganisation des activités afin d'améliorer leurs conditions de travail² et d'en enrichir le contenu. D'autre part, la direction avait le souci de développer la polyvalence et l'autonomie des salariés en cohérence avec l'idée d'organisation innovante et qualifiante. Mais si le contexte est favorable, le choix des modalités de la négociation (deux groupes de travail de vingt personnes), en l'absence de représentants du personnel (élus deux mois après), est relativement judicieux. La direction a ainsi mené une large consultation des salariés et les a mis à contribution pour repenser l'organisation du travail. Cette population jeune (moyenne d'âge de 29 ans) et experte (techniciens diplômés) s'est rapidement investie dans le projet. Enfin, les modalités de l'échange étaient très ouvertes, avec le souci permanent de satisfaire le plus largement possible les différentes contraintes fixées par la direction et de préserver le choix des personnes en matière d'équipes et de fonctions³. Les

¹ " Nous avons effectué une réorganisation pour améliorer les conditions de travail de nos techniciens postés et mettre en place une organisation totalement polyvalente pour nos techniciens de production qui, 2 mois par an assurent des activités fonctionnelles comme la logistique, la maintenance, la sécurité, la qualité, les Ressources Humaines. Dans chacune des six équipes, vous retrouvez un technicien qui a choisi une activité fonctionnelle pour se développer dans ce domaine et être l'expert-contact dans son équipe. " (Directeur Ressources Humaines, Protex)

² " Vous devez comprendre que nous étions à cette période, en phase de démarrage et tous nouveaux sur le site. De plus, le rythme de quart était très pénible, avec 42h en moyenne hebdomadaire par semaine. Par conséquent, nous avions tous une volonté pour modifier ce rythme de travail " (Délégué du personnel, Protex)

³ " L'approche a été bonne avec une durée de quatre mois pour la mise en place de cette

responsables hiérarchiques ont activement participé à la négociation.

L'ensemble du processus a permis d'aboutir à un accord de type "gagnant-gagnant"¹. Ceci s'explique dans les principales caractéristiques du processus de négociation. L'enjeu d'une réorganisation du temps de travail était de plus en plus prégnant pour les partenaires de la négociation. Pour les salariés, les débordements horaires occasionnés par les charges importantes de travail, liées au lancement de l'unité de production s'avéraient de plus en plus difficiles à maintenir. Pour la direction, l'organisation précédente du travail était contradictoire avec les choix stratégiques effectués en termes de responsabilité et d'autonomie des salariés. Le risque de désengagement semblait trop présent. De fait, la problématique d'aménagement du temps de travail s'est rapidement imposée aux acteurs et orientée vers la solution d'une réduction de la durée hebdomadaire à 37 heures 30. La seule difficulté était de l'organiser. Pour ce faire, direction et salariés se sont inscrits dans une démarche de négociation extrêmement ouverte aux initiatives et propositions des partenaires. Le travail en chantier, sur longue durée (quatre mois), a permis de mettre en commun les contraintes multiples et complexes des parties. La négociation ne s'est pas limitée à la discussion des modalités d'application d'une réduction du temps de travail, mais a été l'occasion d'ouvrir le débat sur les modalités d'implication des salariés en termes de polyvalence et d'autonomie. Chaque salarié s'est ainsi spécialisé dans une fonction d'expert.

réorganisation. Les principales difficultés ont été la réorganisation des équipes avec parfois, la nécessité de séparer des techniciens, et le choix des activités fonctionnelles pour chaque technicien dans sa nouvelle équipe. Les responsables de production ont défini et communiqué les six nouvelles équipes et ensuite les techniciens ont choisi entre eux, dans leurs nouvelles équipes, les activités fonctionnelles. (...). Au départ de leur nouvelle organisation les responsables d'unités ont été très présents sur le terrain pour faciliter la nouvelle organisation. " (Directeur Ressources Humaines, Protex)

¹ " Nous sommes très satisfaits de l'accord, car cette entente a été gagnant-gagnant pour la direction et les techniciens en permettant de développer la flexibilité, l'autonomie et la polyvalence, et de réduire les charges de travail " (Délégué du personnel, Protex)

§2. L'entreprise "Urbamobil".

Urbamobil est un établissement, créé en 1982, de fabrication de mobilier urbain, faisant partie d'un groupe leader sur son marché. Cet établissement comptait 171 salariés (25% de femmes), avant l'accord d'annualisation du temps de travail, et 181 depuis le 1er février 1996. Deux organisations syndicales sont représentées dans l'usine : la CFDT et FO. L'activité est soumise à d'importantes variations saisonnières, et depuis 1993, le temps de travail avait été aménagé grâce à un accord de modulation (type I). Rattachée à la convention collective de la métallurgie, la durée hebdomadaire du travail était de 38 heures 30, pour une organisation du travail en deux postes (matin et après-midi). Ce dispositif de modulation accompagné d'un système de préretraites progressives (dans le cadre d'un plan social), avait permis de réduire significativement la masse salariale et d'adapter la production aux fluctuations du marché. Fin 1995, soucieux d'améliorer la flexibilité de l'organisation du travail, le siège de l'entreprise a sollicité l'ouverture de nouvelles négociations pour mettre en place un dispositif d'annualisation. Celui-ci a rapidement été négocié et semble apporter satisfaction aux partenaires sociaux¹.

L'accord de modulation n'était pas suffisant pour pallier les variations saisonnières et l'entreprise avait un recours aux heures supplémentaires limité légalement². La souplesse du dispositif n'était pas suffisante, mais la flexibilité était déjà inscrite dans l'esprit des salariés et l'organisation de l'entreprise. Il a été convenu de modifier l'aménagement du temps de travail en se basant sur l'ancien système. La direction de l'usine a réuni les deux délégués syndicaux, accompagnés

¹ " Je suis très fier d'avoir abouti aussi rapidement parce que c'était quand même pas évident en sachant que légalement les textes sont peu nombreux, et ça reste très vague. (...). Je suis très satisfait parce que je pense que globalement, c'est un plus au niveau des salariés et ça donnera plus de souplesse à l'entreprise. " (Directeur Ressources Humaines, Urbamobil)

" On s'est réuni facilement, quatre ou cinq fois. Et donc, on a chaque fois travaillé sur différents critères, et à la fin, on a trouvé une solution qui passait à 90% de pour ." (délégué syndical CFDT, Urbamobil)

² " Pour éviter les heures supplémentaires, la législation nous imposait des quotas qu'on ne pouvait pas dépasser, on était donc coincé, pour nous, c'était 94 heures par salarié et par an, au delà, il fallait demander à l'inspecteur du travail qui vous refusait l'autorisation ou vous la donnait, mais après, on était coincé. " (Directeur Ressources Humaines, Urbamobil)

de deux mandats. Quatre (4) réunions successives ont été menées, la même semaine, à six personnes (avec le Directeur Ressources Humaines et le directeur de l'usine), pour construire un nouveau dispositif. La cinquième réunion a permis la négociation et la signature de l'accord. Les salariés ont obtenu en contreparties une réduction du temps de travail à 37 heures 30 (temps de présence réduit d'un quart d'heure par jour), le maintien des salaires au même niveau et l'embauche de dix personnes. Le contenu de l'accord a été communiqué directement aux salariés par les partenaires sociaux, lors de réunions avec chaque équipe. La négociation semble avoir été globalement satisfaisante.

Il semble que la négociation ait bénéficié d'une conjoncture favorable que nous pouvons résumer en trois points. Le contexte économique de l'entreprise lui permettait d'envisager des contreparties intéressantes pour les salariés. Les partenaires sociaux ont montré une réelle volonté d'aboutir à un accord. Et enfin, les échanges se sont appuyés sur l'existence d'un dispositif préalable que l'on souhaitait optimiser. Au delà de ces aspects, on peut souligner la qualité de la communication et le souci d'ouverture de la part de la direction¹, la préparation et la responsabilisation des représentants des salariés². En effet, si concrètement l'accord

¹ " La première réunion a porté sur leur dire : " voilà, nous aimerions aménager le temps de travail, comment voyez-vous ça, comment voyez-vous l'avenir? On ne parle pas de contraintes, on ne parle pas de sous, il faut penser que notre objectif global, c'est de satisfaire le client dans le meilleur délai avec la qualité voulue. Donc, en partant de ce principe-là, qu'est-ce qu'on peut faire? " (Directeur Ressources Humaines, Urbamobil)

" On a pu avancer de manière très concrète et très positive avec eux, je sais que sur tous les sites, ça ne s'est pas passé comme ça. Bon, faut dire qu'on a un historique. Depuis deux ans, on a développé une communication très forte avec les représentants et les salariés. Je pense que tout ça s'est retrouvé autour de cette table et ça c'est super. Le climat social a été très bon. " (Directeur Ressources Humaines, Urbamobil)

² " On avait donc fait un programme, par courrier à Mr X (directeur de l'usine), en lui annonçant ce qu'on voulait. C'est logique, c'est les démarches qu'on fait. Suite à ça, on s'est donc réuni, et Mr X nous a donné carte blanche, parce que dans notre programme, nous avons l'annualisation. " (Délégué syndical FO, Urbamobil)

" On n'a pas fait de campagnes d'affichages, on n'a pas fait trop de démarches auprès des employés, de nos collègues de travail, parce qu'on s'est dit que c'est nous qui les représentons, donc c'est à nous d'en prendre la responsabilité " (Délégué syndical FO, Urbamobil)

offre de réelles contreparties (réduction de la durée hebdomadaire du travail, compensée totalement, et embauche de dix nouveaux salariés), le processus de négociation s'est appuyé sur deux aspects fondamentaux dans les débats.

L'existence d'un dispositif de modulation indique que le besoin de flexibilité des ressources humaines pour l'entreprise est une problématique ancienne et intégrée par les salariés et leurs représentants. La direction a clairement explicité les enjeux d'une réorganisation du temps de travail pour l'entreprise et a utilisé l'existence de l'ancien dispositif comme un levier pour ouvrir l'espace de négociation. Sur cet aspect, les partenaires sociaux, bien que limité en nombre, ont multiplié le nombre de rencontres pour examiner l'ensemble des possibilités et impulser une dynamique d'échange dans les débats pour finalement réussir à négocier un accord sur une courte durée (quatre rencontres sur une semaine). Nous observons une négociation très structurée mais dont le champ des interactions a été très ouvert, qui a abouti à un accord rapide et satisfaisant.

§3. L'entreprise "B.R.O. Colis".

B.R.O. Colis est une société de vente par correspondance de produits grand-public, implantée sur l'Europe. Elle réalise un tiers de son chiffre d'affaires à l'étranger, 80% par correspondance, 20% dans les points de vente. Au total, l'effectif dépasse 16 000 collaborateurs. Mais sur le site étudié (3 000 personnes), l'aménagement du temps de travail ne concerne que 850 salariés (population majoritairement féminine), pour des activités de préparation de commandes et d'emballage de colis. L'ancienne organisation était basée sur une durée du temps de travail hebdomadaire de 39 heures aménagée par des horaires variables (plages mobiles fixées de 7 à 9 heures et de 16 à 18 heures). Un accord d'annualisation du temps de travail a permis de réduire la durée hebdomadaire à 37 heures, sans perte de rémunération, effectuées sur la base de quatre jours (4 fois 9 heures 15). Ce dispositif permet de faire varier l'horaire collectif de 0 heure pour les périodes basses à 48 heures pour les périodes hautes. Il a impliqué l'embauche d'une centaine de nouveaux salariés. L'accord signé par cinq organisations syndicales, sur six représentées dans l'entreprise, semble apporter satisfaction aux partenaires sociaux et aux salariés¹.

¹ "Nous sommes satisfaits également, car nous pensons avoir trouvé un équilibre entre les intérêts de l'entreprise qui avait un projet ambitieux à mettre en oeuvre et les intérêts légitimes du personnel."

Dans un secteur en plein développement, les différentes entreprises de Vente Par Correspondance se livrent une concurrence acharnée sur les avantages commerciaux proposés à la clientèle. Parmi ces avantages, la durée du délai de livraison permet d'augmenter les taux de satisfaction des clients (engagement commercial de l'entreprise). Ainsi, B.R.O. Colis s'est engagé sur une réduction importante de ces délais. Pour ce faire, les charges d'activités étant concentrées l'après-midi, il était donc nécessaire de repenser l'organisation du temps de travail vers plus de flexibilité. La négociation a été relativement rapide, puisqu'elle n'a duré qu'un mois et a occasionné quatre rencontres entre les partenaires sociaux. La direction de l'entreprise et le comité d'entreprise ont mis en place une commission technique temporaire sur la réorganisation des services concernés, en associant la hiérarchie¹. Le souci permanent des acteurs était de trouver les meilleures modalités d'une organisation permettant de concilier les contraintes techniques et humaines de l'entreprise². Le dispositif négocié a été mis en application deux mois après la signature.

Cet accord satisfait les acteurs de la négociation dans la mesure où la négociation a permis de fixer un dispositif structuré, adapté aux nombreuses contraintes techniques de l'activité et présentant des contreparties intéressantes pour les salariés : une réduction du temps de travail sans perte de rémunération et un

(Délégué syndical CFDT, B.R.O Colis)

¹ "Il y a eu 4 séances de négociation avec les délégués syndicaux mais, parallèlement, j'ai proposé au comité d'entreprise de créer une commission technique temporaire sur le sujet, et son organisation. Pendant que nous négocions les modalités sociales du dispositif, nous avons, en parallèle, beaucoup échangé, expliqué, informé sur le comment, le pourquoi de la démarche : au plan informatique, industriel, logistique etc.... Nous avons partagé au maximum avec les partenaires sociaux la réalité du projet. Il y eu une forte implication de la hiérarchie que nous tenions informée fréquemment, que nous formions et que nous écoutions, en particulier, à propos de l'état de compréhension ou non, d'acceptation ou non, d'intérêt ou non, de leurs subordonnés pour le projet. Ce qui nous permettait de connaître les réactions de la base, des gens du terrain et d'affiner notre stratégie" (Directeur des Ressources Humaines, B.R.O. Colis)

² "Ce sujet peut être abordé, soit en réponse à des demandes individuelles, et sont motivées par des circonstances particulières dans la carrière des intéressés, soit comme moyen d'organisation des emplois et des effectifs en fonction de l'activité de l'entreprise. Nous avons peu de chances de nous tromper quand nous concilions les deux." (Directeur des Ressources Humaines B.R.O. Colis)

horaire hebdomadaire maximum inférieur à l'ancien¹. Les organisations syndicales sont par ailleurs, particulièrement satisfaites des créations d'emploi qui l'ont accompagné. Si concrètement, les modalités du dispositif ont facilité la négociation sur le réaménagement du temps de travail dans l'entreprise, les modalités de la négociation (mise en place d'un groupe de travail et implication de la hiérarchie) ont également permis d'aboutir rapidement à un compromis viable. En effet, nous pouvons souligner les conditions favorables de la négociation au sein de cette entreprise.

La direction a toujours centré précisément sa communication autour des enjeux commerciaux d'un réaménagement du temps de travail. La problématique de l'entreprise était donc clairement explicitée et les représentants des salariés y étaient particulièrement sensibilisés. De la même manière, ces derniers ont enrichi la problématique de l'entreprise avec les principales contraintes et priorités qu'ils posaient, notamment une réduction du temps de travail avec maintien des salaires. Sur ces bases, l'espace de négociation a été ouvert à l'encadrement et des groupes de travail tripartites ont mis en chantier la nouvelle organisation du temps de travail. Enfin, les débats et la situation favorable de l'entreprise ont permis de fixer des contreparties intéressantes pour les salariés et leurs représentants : le salaire est maintenu malgré une réduction du temps de travail à 37 heures, et le dispositif négocié a impliqué l'embauche d'une centaine de nouveaux salariés.

Cette dynamique de la négociation puise sa source dans une tradition d'aménagement du temps de travail² au sein de l'entreprise, mais a été largement renforcée par la volonté des acteurs d'aboutir à un accord équilibré³. Finalement,

¹ "Il faut savoir qu'auparavant, en période de forte activité, les salariés faisaient facilement 48 heures par semaine, aujourd'hui, avec le nouveau dispositif, les salariés ne peuvent pas faire plus de 46 heures 15 (5 jours de 9 heures 15). Donc le maximum est moins élevé que celui que l'on pratiquait déjà." (Délégué syndical CFDT, B.R.O Colis)

² "Nous avons une pratique de l'aménagement du temps de travail qui est très ancienne : plus de 20% du personnel travaille à temps partiel et des formes d'emplois déjà annualisées. On a une activité particulièrement variable, saisonnière et relativement imprévisible en partie. La politique d'adaptation de nos effectifs à notre charge de travail est historique. L'ATT est, pour nous, une réalité de tous les jours." (Délégué syndical CFDT, B.R.O Colis)

³ "En fait, assez vite, la hiérarchie, le personnel et les représentants du personnel furent convaincus de la nécessité de lancer notre réduction des délais de livraison. Donc, cette contrainte de décalage

cette expérience d'annualisation du temps de travail a maintenant suscité un intérêt important de la part des partenaires sociaux et la réflexion sur des possibilités d'extension est actuellement en cours¹.

§4. L'entreprise "Choc'Eclair".

Choc'Eclair fait partie d'une entreprise de fabrication de pâtisserie et de viennoiserie surgelée, qui compte quatre unités de production, en France, et emploie 1 200 personnes. Dans cet établissement, 150 salariés assurent la production. Les variations de charges d'activité et les coûts importants de stockage des produits surgelés (chambres froides), ont amené la direction de l'entreprise à repenser l'organisation du temps de travail dans l'usine. En 1995, un accord d'annualisation du temps de travail prévoyant une réduction collective du temps de travail de 30%, avec une perte de salaire de 5% en moyenne, a été signé. Ce dispositif a impliqué l'embauche de 10% de personnel supplémentaire. L'élément fondamental de cet aménagement du temps de travail est l'organisation de la durée hebdomadaire sur quatre jours.

L'entreprise opère dans un secteur concurrentiel très vif, avec pour principaux distributeurs, les grandes enseignes de la grande distribution. Soucieuse de réduire ses coûts de production, notamment par l'allongement de la durée d'utilisation des équipements et la diminution significative des stocks, la direction a développé une forme offensive de réduction du temps de travail, pour d'organiser la production sur

horaire était incontournable. La négociation n'a pas eu pour sujet : pourquoi le faire, mais, comment le faire. Si les motivations de la mise en place de cet ambitieux projet n'avaient pas été comprises, il y aurait eu peu de chances que les négociation aboutissent. (...). Évidemment, il y a eu un jeu de négociation normal et habituel, des avancées faites par les différentes parties et la recherche d'un compromis" (Délégué syndical CFDT, B.R.O Colis)

¹ "Quand nous avons bouclé les négociations en septembre dernier, les partenaires sociaux nous ont posé la question : est-ce que dans les autres secteurs de l'entreprise, vous envisagez la mise en place d'un processus d'ATT?. Il nous faut, dans un premier temps digérer cette expérience, mais nous restons vigilants si cette solution est adaptable à d'autres secteurs de l'entreprise, pour des raisons non-identifiées mais, pourquoi pas, pour améliorer l'organisation." (Directeur des Ressources Humaines, B.R.O. Colis)

six jours¹. La négociation s'est essentiellement appuyée sur un référendum effectué auprès du personnel. Sur ce site, 90% des salariés se sont prononcés en faveur du nouveau dispositif. Toutefois, la nouvelle organisation posait des difficultés techniques majeures de polyvalence, et la mise en oeuvre d'un plan de formation a été nécessaire². Les salariés ont participé à la planification des postes par le biais d'évaluations de leurs propres activités. Après une année, les acteurs de l'entreprise paraissent satisfaits de l'accord et de ces conséquences³.

Avec l'annualisation du temps de travail, l'entreprise a réussi à augmenter sa capacité à travailler en flux tendus et diminuer le coût de stockage des produits surgelés. L'étalement de l'activité sur six jours a permis, par ailleurs, d'allonger la durée d'utilisation des équipements. Ces économies importantes ont largement financé les coûts occasionnés par le réaménagement du temps de travail, même si Choc'Eclair bénéficiait du soutien de l'État pour l'embauche de quinze salariés supplémentaires (par le biais d'exonération de charges sociales). La négociation s'est faite dans un esprit de conciliation des intérêts des salariés et de ceux de l'entreprise, sur la base d'un engagement de l'entreprise de mener une stratégie sociale

¹ "L'entreprise moderne doit faire travailler davantage l'outil et moins l'homme. Elle s'achemine de plus en plus vers une société de services, car elle ne peut plus se contenter de fabriquer et vendre des produits finis, mais elle doit dorénavant répondre en temps et en heure à la demande du client. C'est ce que nous faisons du lundi au samedi inclus. Mais comment ouvrir six jours avec des horaires légaux de 38 heures 30 par semaine? Notre réponse a été l'annualisation du temps de travail." (Directeur général, Choc'Eclair)

² "Combien de fois avons-nous entendu, je suis déjà débordé dans mon travail, si je prends un jour de repos, je n'y arriverais jamais! Il a fallu apprendre à déléguer et mettre une polyvalence en place. Chacun a dû revoir son poste, définir ses opérations et par approche successive, mettre en place la nouvelle organisation. Il a fallu, par exemple, remplacer le standard par la mise en place de lignes directes." (Directeur général, Choc'Eclair)

³ "Pour l'entreprise, le système est aujourd'hui bien rôdé. Il a permis une baisse des coûts de revient. Le personnel est satisfait, plus détendu, plus disponible, il y a moins d'absentéisme, davantage de responsabilisation, et l'entreprise dispose de ses effectifs avec une fluidité remarquable puisqu'elle module les temps de présence en fonction de la production et de ses à-coups. A titre individuel, car je suis concerné par ces mesures, il est faux de dire que la RTT ne peut s'appliquer aux cadres, c'est au contraire un excellent levier pour juger de l'efficacité d'un cadre, et je ne ferais marche arrière pour rien au monde." (représentant du personnel, Choc'Eclair)

innovante¹. Ici, les modalités de la négociation, autant que les données du contexte, extrêmement favorables, ont contribué à l'aboutissement de l'accord et la satisfaction des partenaires sociaux.

Au départ, le principal enjeu d'un réaménagement du temps de travail dans l'entreprise, est purement économique. La démarche de la direction visait essentiellement à réduire le volumes des stocks de produits finis surgelés afin d'en diminuer les coûts importants (associés aux installations frigorifiques). Pour ce faire, il était nécessaire de mettre en oeuvre une organisation suffisamment flexible pour pallier aux variations de la demande, mais également de développer la polyvalence des salariés. Rapidement, la problématique s'est donc posée en termes humains et la direction a engagé la réflexion avec les partenaires sociaux pour élaborer une démarche de négociation s'appuyant sur une large consultation des salariés. En effet, ceux-ci ont été amenés à se prononcer directement sur le dispositif, dans le cadre d'un référendum. Cette ouverture de l'espace de négociation a permis de temporiser les tensions liées à l'idée de changement et à conforter les représentants des salariés dans une position de collaboration avec la direction. Le processus de négociation est ici caractérisé par une communication importante entre les acteurs de l'entreprise. Enfin, les enjeux économiques de cette réorganisation du temps de travail ont été suffisamment pris en compte pour proposer aux salariés un ensemble de contreparties avantageuses. La perte nette de salaire reste faible (5%) pour une réduction significative du temps de travail (30%), mais par ailleurs, elle est largement compensée par une hausse générale (1,5%) et un système de primes d'ancienneté (3% en moyenne). L'embauche de 10% de personnel supplémentaire a également contribué à la satisfaction des représentants du personnel. La diffusion de la problématique, l'ouverture de l'espace des échanges et l'apport de contreparties significatives ont finalement permis l'élaboration d'un compromis viable malgré la difficulté et la durée de mise en oeuvre du dispositif².

¹ "Le fondement de notre réduction du temps de travail, c'est qu'en tant qu'employeur, nous avons une responsabilité face au chômage, face à nos salariés, et nous devons penser à une organisation favorable à leurs conditions de vie et de travail." (Directeur général, Choc'Eclair)

² "Il a fallu six mois pour mettre en place cette nouvelle organisation du temps de travail, et heureusement que nous disposions au sein du groupe d'une structure interne permettant d'assurer les formations, car une autre évolution importante de cette organisation, c'est que dans ce système, il ne faut plus penser individu mais "service" pour satisfaire le client" (Directeur général, Choc'Eclair)

§5. L'entreprise "Typhon".

Typhon est une unité de production de matériel électroménager d'un groupe international composé de trente-trois sites industriels, employant 39 000 salariés. En Europe, l'entreprise compte dix sites de production et 13 000 personnes. Jusqu'en 1996, Typhon employait 850 permanents et parfois, jusqu'à 300 intérimaires pour pallier les variations saisonnières de nature cyclique. Les salariés sont représentés par quatre organisations syndicales : FO (majoritaire), CFDT, CFTC et CGT. Le cycle de production était basé sur le travail posté en deux équipes (matin et après-midi) pour un horaire moyen de 37h45. La flexibilité était obtenue par le recours au travail intermittent et aux heures supplémentaires. En juin 1995, les partenaires sociaux ont conclu un accord important d'aménagement du temps de travail, comprenant un dispositif d'annualisation, de temps partiel annualisé, de préretraites progressives, et le développement du travail de nuit.

Dans le cadre du développement des activités de l'entreprise en Europe, Typhon était désigné pour prendre en charge la production d'un nouveau produit connaissant une forte saisonnalité puisque la demande varie de 1 à 5 durant l'année (période creuse en été). L'implantation de cette nouvelle activité se heurtait à trois difficultés majeures. Le recours aux heures supplémentaires et au chômage partiel était déjà trop élevé. Le travail intermittent (jusqu'à 30% des effectifs) posait des problèmes de compétences et de polyvalence. Enfin, le stockage des produits finis présentait un surcoût insurmontable. Face à ces enjeux, la direction de l'entreprise s'est définie une démarche de négociation particulière, dont nous proposons de retracer les principales étapes.

La réunion annuelle de négociation des salaires et du temps de travail a permis d'explicitier la stratégie de l'entreprise pour ce site de production, et de préciser les principaux enjeux d'un aménagement du temps de travail. La direction de l'entreprise a proposé de mener une négociation de type "gagnant-gagnant"¹. A

¹ "Je leur ai dit : voilà, notre stratégie, elle se traduit par des objectifs que nous portons en terme de directions. Nous avons notre stratégie et nous devons donc nous fixer des objectifs. A côté de ça, vous êtes porteurs des attentes du personnel. Au final, on doit tous avoir un intérêt commun qui est la réussite durable de l'entreprise. (...). On peut penser que ça voudra dire qu'on aura atteint nos objectifs de performance économique et que globalement sur le long terme, on répondra aux attentes du personnel. Eh bien, il faut arriver à un accord gagnant-gagnant." (Directeur Ressources Humaines,

l'issue de cette première réunion, la direction a proposé une formation de huit heures à deux collèges différents (les organisations représentatives et la maîtrise) sur les différentes modalités d'aménagement et de réduction du temps de travail. Ces formations ont duré quatre mois et ont été particulièrement suivies. Les participants ont défini quatre thèmes différents sur lesquels la négociation devrait porter : la flexibilité, l'intéressement, la prévoyance (protection sociale des salariés) et les salaires. Quatre groupes de travail tripartites (direction, encadrement et représentants du personnel) de vingt personnes ont été constitués. Ces groupes de travail se sont réunis deux à huit fois pendant deux mois. Les conclusions de chaque groupe ont permis de construire un protocole d'accord¹ de manière assez rapide, et la négociation même du dispositif s'est déroulée sur une matinée. Quelques jours plus tard, l'ensemble des organisations syndicales étaient signataires de l'accord. La dernière étape fut l'information du personnel. Les salariés furent informés par groupes de 60 à 80 personnes sur les modalités de l'accord, simultanément par des membres de la direction, de l'encadrement et des organisations représentatives.

L'aménagement du temps de travail a donné lieu à une diminution globale de 52 heures de la durée annuelle du temps de travail, soit 3% de réduction, mais représentant vingt jours de moins sur l'année et une durée hebdomadaire moyenne de 36 heures 30. Il n'y a eu aucune perte de rémunération pour les salariés (sauf limitation des heures supplémentaires). Le développement du temps partiel annualisé et des préretraites progressives ont permis l'embauche et la réduction du recours au travail intermittent de 30 à 10%. L'entreprise a créé un centre de formation pour apprentis et développé pour l'ensemble du personnel une stratégie Ressources Humaines basée sur la polyvalence. Enfin, les gains les plus importants pour Typhon, sont la mise au point d'une organisation flexible adaptée aux variations saisonnières et l'économie effectuée sur le stockage.

Typhon)

¹ "On s'est retrouvé dans une réunion, et fait le point. On a listé, on a balayé l'ensemble des quatre thèmes, on a fait une restitution. Et au fur et à mesure, on a fait valider. Parce que là, on revenait en négociation, donc ça nécessitait une validation officielle des syndicats. (...). Et là, ça été notre grande surprise, je dirai, aux uns et aux autres : on s'est rendu compte que les points de désaccord, qu'on mettait sur un tableau à part, il y en avait très peu finalement. Ça nous avait beaucoup surpris, parce qu'on ne s'attendait pas comme je vous l'ai dit, à aller si vite." (Délégué du personnel, Typhon)

La négociation de ce dispositif très offensif n'a pas rencontré de difficultés particulières pour les partenaires. Parmi les contreparties proposées, c'est le passage de 226 jours travaillés à 206 jours qui a marqué l'accord pour les salariés¹. En effet, si la réduction du temps de travail de 3% peut paraître faible, l'annualisation du temps de travail, avec maintien et lissage de la rémunération, permet d'augmenter de vingt jours la durée des congés payés. Les contreparties étaient intéressantes mais le contexte était également favorable. En effet, il est plus facile notamment de négocier un dispositif qui regroupe les charges d'activité en dehors des périodes estivales. Ce que nous pouvons retenir de ce cas d'entreprise, ce sont les modalités exceptionnelles du processus de négociation.

A l'instar du précédent cas, l'enjeu principal pour Typhon était économique. Le lancement d'un nouveau produit dont la demande est saisonnière et très variable, impliquait des coûts de stockage trop élevés. La problématique de flexibilité s'est rapidement imposée en termes d'enjeux humains et sociaux pour la direction de l'entreprise. En effet, les caractéristiques de l'organisation des Ressources Humaines (recours au travail intermittent, aux heures supplémentaires et au chômage partiel) ne permettaient pas d'envisager le développement de cette nouvelle activité. La direction s'est inscrite dans un processus de négociation structuré dont l'ensemble des finalités a été clairement explicité. Malgré l'importance de l'enjeu pour l'entreprise, la direction a souhaité mettre en oeuvre une démarche de négociation dans laquelle les organisations représentatives et les représentants de l'encadrement puissent réellement intervenir, avec les mêmes ressources. L'implication de la maîtrise dans la négociation, la formation des acteurs sur les différents dispositifs d'aménagement du temps de travail, la constitution de groupes de travail sur des thèmes fixés par les partenaires sociaux, sont autant d'éléments qui en témoignent. Le champ de la négociation portant sur quatre thèmes Ressources Humaines (flexibilité, intéressement, prévoyance et salaires) et structuré en quatre groupes de travail tripartites s'est révélé très ouvert mais finalement très opératoire, puisque l'élaboration et la négociation du projet se sont développées sur une durée de deux mois (en dehors de la période de quatre mois de formation des acteurs de la négociation). Parmi les contreparties proposées aux salariés, l'allongement de la

¹ "On a plus de souplesse, on accorde plus de souplesse dans la prise des congés payés. Et surtout, il y a des congés collectifs supplémentaires. Les 20 jours qu'on économise, il y en a certains sur lesquels on peut pas jouer. Mais cette année, cinq jours ont été bloqués pour constituer des ponts, voire même des viaducs, d'où une fermeture entre Noël et le Nouvel An" (Délégué du personnel, Typhon)

durée des congés payés (plus vingt jours) semble la plus satisfaisante pour les salariés, puisque la réduction réelle du temps de travail n'est que de trois pour-cent (3%). Les représentants du personnel sont, par ailleurs, particulièrement satisfaits de l'embauche (création de quarante postes) occasionnée par la réorganisation du temps de travail, et de la diminution du recours au travail intermittent (de 30% à 10% du nombre de salariés).

Il s'agit d'une manière différente d'aborder la négociation, basée sur l'explicitation précise de la problématique de l'entreprise par la direction, l'implication des acteurs dans le partage de l'initiative (initiative des propositions) et l'ouverture permanente du champ des débats (4 thèmes). Ces différents aspects n'ont pas empêché les partenaires sociaux de mener une démarche structurée. Finalement, l'enjeu de ce mode de négociation est de modifier profondément la perception¹ de la négociation en terme de conflit, et d'entrer dans une logique de compromis.

¹ "Au départ, ils étaient surpris, plutôt réticents... On changeait complètement la vision de la négociation. On les bousculait dans leurs habitudes." (Directeur Ressources Humaines, Typhon)

Conclusion.

Dans ce chapitre, nous avons procédé à une description au cas par cas de situations d'entreprises par rapport à la négociation du temps de travail. Nous avons restitué les faits liés à l'émergence du problème d'organisation du temps de travail et au déroulement des processus de négociation. Pour l'essentiel, il s'agissait de préciser les éléments constitutifs de la problématique, les caractéristiques significatives des partenaires de la négociation et les différentes modalités des processus. Nous avons organisé la présentation de ces données suivant l'issue de la négociation (l'accord ou l'échec de la négociation), c'est-à-dire à partir d'une interprétation exprimée par les acteurs en terme de satisfaction et d'une confrontation de leurs discours. Cette analyse nous a conduit à apprécier la nature du compromis et la stabilité de l'accord.

Au terme de cette présentation, nous obtenons un échantillon de cas de négociations dont la principale caractéristique est sans aucun doute son hétérogénéité. Les entreprises présentent des caractéristiques internes variées et s'inscrivent dans des environnements multiples. Les modalités et procédures de négociation sont extrêmement diversifiées, et dans l'état, il paraît difficile de dégager un fond commun sur lequel peuvent s'inscrire l'analyse et la démonstration. Toutefois, c'est bien cette hétérogénéité des cas qui nous intéresse et qu'il nous importe de traiter pour repérer pourquoi le processus de négociation aboutit sur un échec ou un accord non-satisfaisant, ou comment il permet de construire une forme de compromis satisfaisant, stabilisé et viable.

Dans le chapitre suivant, nous proposons l'analyse de ces situations de négociation. Pour dépasser l'hétérogénéité de l'échantillon, nous procéderons d'abord à un traitement des données au cas par cas pour repérer les configurations de problématiques et les positionnements d'acteurs, tels que nous les avons catégorisés et définis à l'issue de la première étape de terrain (chapitre 4). En outre, chacun des cas de négociation est appréhendé en termes de jeux fixes et jeux glissants, suivant la grille de lecture proposée par l'analyse stratégique des conflits sociaux (chapitre 2). A partir de cette première approche, nous pouvons développer ensuite l'analyse croisée des situations de négociation en fonction de nos objectifs de recherche, afin de dégager les régularités et les similitudes entre ces différents cas de négociation.

Chapitre 6. Pour la construction de compromis satisfaisants : la négociation en réseau

L'enjeu de la seconde étape de recherche consiste à repérer et dégager les modes de négociation qui permettent d'aboutir à des accords viables. Pour y parvenir, nous nous basons sur l'analyse des quatorze cas d'entreprises, présentés dans le chapitre précédent. Il s'agit de comprendre les processus de négociation et d'appréhender la manière dont les partenaires résolvent le problème de l'organisation du temps de travail, au travers de différentes procédures d'échanges et de transactions. Ce chapitre est consacré à la synthèse et l'analyse des résultats, et vise à répondre à notre problématique de recherche.

En premier lieu (section 1), nous développons une approche intra-site, qui consiste à proposer une première analyse des processus de négociation au cas par cas, notamment, pour en saisir les mécanismes et les dynamiques particulières. Il s'agit en l'occurrence, de repérer les configurations de problématiques d'entreprises et les positionnements des acteurs (résultats issus de la première étape de terrain), et de procéder ensuite à l'analyse de chaque processus de négociation en termes de jeux fixes et jeux glissants (Adam, Reynaud, 1978).

En second lieu (section 2), nous proposons de mener une approche multi-sites dont le principal objectif est de repérer les causalités complexes et récursives à l'intérieur du phénomène. Concrètement, elle vise à dégager et analyser l'ensemble des conditions favorables à la réalisation d'un accord et de comprendre en quoi certaines modalités de la négociation contribuent à construire et viabiliser le compromis établi. Pour y parvenir, nous interrogeons un ensemble de variables structurelles, processuelles et procédurales de la négociation. La démarche s'appuie sur l'analyse des similitudes et des différences entre les différents processus observés.

En dernier lieu (section 3), à partir des analyses précédentes, et plus particulièrement du caractère prédisposant ou constituant des différentes variables de la négociation, nous élaborons un modèle explicatif des réalités observées visant à comprendre les modalités de réalisation et de construction d'un compromis viable. En ce sens, nous proposons de confronter notre approche du phénomène aux concepts fondamentaux du courant de la sociologie de l'innovation (Callon, Latour, 1986). L'ensemble de la démarche nous permet d'étayer ensuite une série de propositions d'action induites des expériences de terrain et de l'analyse.

Section 1. Problématiques d'entreprises, positionnements et jeux d'acteurs.

Dans cette section, nous proposons de développer une première analyse des quatorze cas d'entreprises à partir des cadres typologiques que nous avons construit dans la première étape de recherche (les configurations des problématiques d'entreprises et les caractéristiques des problématiques d'acteurs). Nous aurons également recours aux analyses théoriques de la négociation sociale, développées dans le deuxième chapitre, et en particulier, l'analyse stratégique des conflits (Adam et Reynaud, 1978). Il s'agit donc autant de comprendre dans quels enjeux et problématiques la négociation sur le temps de travail s'inscrit pour chacun des cas d'entreprise (la structure), que d'appréhender les jeux d'acteurs dans le déroulement de la négociation (les processus). Notre démarche d'analyse prenant en compte la nature des résultats, nous opérons ainsi une approche élargie du phénomène, c'est-à-dire des modes de négociation du temps de travail¹.

Pour y procéder, nous reprenons donc la distinction opérée précédemment entre les trois situations d'entreprise par rapport à la négociation : les cas d'entreprises en situation d'échec du dispositif négocié ou de blocage de la négociation (§1) les cas d'entreprises où la négociation a abouti à des accords jugés non-satisfaisants pour au moins une partie des acteurs (§2), et enfin, les cas d'entreprises où la négociation a abouti à des accords satisfaisants (§3).

§1. Les cas de négociation bloquée ou échouée.

Dans ces différents cas d'entreprises, nous observons une certaine proximité des problématiques centrées sur un enjeu de flexibilité. En effet, les quatre entreprises sont dans un contexte de fluctuations (plus ou moins importantes) et/ou d'augmentation de charges d'activité. Toutefois les directions d'entreprises ont tenté de mettre en oeuvre des dispositifs différents, adaptés à leurs particularités :

¹ Ce qui correspond à notre définition du cadre de la problématique et du protocole de recherche visant à aborder les trois composantes principales du phénomène : la structure, le processus et les résultats.

dispositif de modulation du temps de travail (Auto-élec), semaine de quatre jours de 9h30 (O-Service), semaine de six jours de 6h (Plastic Nord) ou équipes de fin de semaine et repos compensateur de remplacement (Auto-équipement). Quatre formes différentes d'aménagement du temps de travail n'ont pu être mises en oeuvre ou ont été finalement abandonnées après avoir été pourtant négociées. Pour ces situations, la nature du dispositif ne suffit pas à expliquer l'échec ou le blocage de la négociation.

(a) *Le cas Auto-élec.*

L'entreprise Auto-élec s'est organisée en fonction d'une problématique d'adaptation en ayant recours massivement aux heures supplémentaires récupérées¹, mais également au travail intérimaire. Toutefois, l'activité ayant un caractère cyclique particulier (variations mensuelles des charges d'activité), la direction s'est inscrite dans une problématique de rationalisation en élaborant un projet de modulation du temps de travail. L'enjeu de ce réaménagement du temps de travail consistait essentiellement à abandonner les formes d'ajustement au "coup par coup". Les charges importantes d'activité ne permettaient pas de restituer le volant d'heures complémentaires et l'entreprise devait finalement payer les salariés en heures supplémentaires. Le dispositif de modulation aurait dû permettre d'ajuster les effectifs en fonction des fluctuations de l'activité. Auparavant, la direction avait développé le travail posté et déjà négocié un dispositif d'équipes de fin de semaine, basées sur le volontariat, mais a rencontré de nombreuses difficultés pour le mettre en oeuvre². Cette mesure précédente n'ayant pas aboutie, et la négociation ultérieure du projet de modulation a échoué.

Dans ce cas de négociation, la direction a développé une stratégie de communication consistant à présenter un dispositif assez peu finalisé ("principe de la modulation", selon les représentants des salariés), et surtout, avec une volonté relativement surprenante de conclure un accord le plus rapidement possible. Il semble que la direction ait craint d'aborder la négociation, notamment parce que le dispositif permettait d'éviter les heures supplémentaires, mais ne prévoyait pas de

¹ Afin notamment, d'éviter le paiement des heures supplémentaires.

² Manifestement, les contreparties financières proposées n'ont pas permis de recruter suffisamment des personnes pour organiser le travail de fin de semaine, d'où un recours conséquent au travail intérimaire pour pallier les variations de charge.

compensation en termes de finances ou de temps. Au delà de ces modalités d'échange et malgré trois rencontres, les enjeux fondamentaux de la démarche n'ont pas été diffusés et le champ de la négociation est resté centré sur le projet présenté. La tactique de la direction semble avoir échoué, non seulement à cause d'une information trop limitée sur les enjeux de la réorganisation du temps de travail, mais aussi parce que la direction n'a pas signifié ni crédibilisé son engagement en envisageant des contreparties intéressantes pour les salariés¹.

Face à cette tentative de passage en force, les organisations syndicales sont restées méfiantes et ont finalement abandonné le jeu de négociation. Elles avaient au préalable tenté de transformer les enjeux, en souhaitant mener une réflexion plus large sur un éventuel abandon de l'une des deux activités de l'entreprise². Mais elles ne sont pas parvenues à étendre la négociation sur des aspects d'organisation du travail autres que le dispositif de modulation. Par ailleurs, le projet ne comprenait aucune contrepartie intéressante aux yeux des salariés ou de leurs représentants. Ceci aurait permis d'ouvrir une zone d'accord possible. En effet, les délégués syndicaux étaient sensibles au développement de l'embauche, l'entreprise ayant recours à des formes de contrats de travail intermittent pour 10% des effectifs, ainsi qu'à une forme de réduction du temps de travail, qui aurait pu permettre de rétribuer l'effort des salariés en terme de flexibilité.

(b) Le cas O-service.

Par rapport à la question du temps de travail, la direction d'O-service a mis en place des dispositifs permettant de répondre à une problématique d'accommodation : horaires variables (depuis vingt ans), réduction du temps de travail à 38 heures (depuis quinze ans), temps partiel choisi et préretraites progressives. Toutefois, pour un service particulier (l'assainissement), compte tenu de l'activité, l'organisation se situe dans une problématique d'adaptation, en ayant recours aux heures supplémentaires pour couvrir les caractéristiques et les variations de charges d'activité (interventions sur chantier, travail de nuit, temps important des trajets et services d'astreinte). Afin de diminuer le coût de la masse salariale de ce service (lié au nombre d'heures supplémentaires) et pour réguler collectivement la

¹ Au niveau du projet, aucune proposition concernant une éventuelle réduction du temps de travail ou d'embauche n'a été précisée.

² L'entreprise propose deux produits principaux dont l'un d'eux est en fin de vie.

fluctuation de l'activité, la direction a développé un projet de travail en équipes sur quatre jours (9 heures 30 minutes) par semaine, s'inscrivant ainsi dans une problématique de rationalisation. Toutefois, le jeu de négociation s'est transformé en affrontement et n'a pu permettre d'aboutir à un accord.

En fait, la stratégie de la direction a été de centrer la démarche d'aménagement du temps de travail sur un seul service et de restreindre le jeu de la négociation sur cette seule unité de l'entreprise. Par ailleurs, la communication autour du projet s'est limitée à un seul enjeu : réduire le recours aux heures supplémentaires pour ce service. Aucune attente mutuelle n'a été partagée par les acteurs. Les représentants de la direction ont développé une tactique de négociation consistant à fermer les possibilités d'échange, pour éviter d'ouvrir les possibilités de contreparties trop coûteuses (telles que le financement d'une réduction du temps de travail). C'est la raison pour laquelle peu d'informations ont été diffusées sur le projet.

Après trois rencontres, les représentants des salariés ont refusé de signer un accord qui ne présentait pas d'avantages pour le personnel (aucune contrepartie, en terme de réduction du temps de travail ou de compensation de la perte des heures supplémentaires par le biais de primes diverses). La crainte de perdre leur représentativité peut expliquer cette attitude. L'absence de contrepartie par rapport à la diminution des niveaux de rémunération des salariés de ce service ne leur permettaient pas d'envisager une forme de compromis possible qui leur aurait assuré une crédibilité. Pour eux, il s'agissait en outre d'étendre la démarche d'une réorganisation du temps de travail à l'ensemble de l'entreprise. En effet, les délégués syndicaux sont favorables à une réduction du temps de travail qui permettrait de développer l'embauche. Le processus de négociation a donc été marqué par un rapport de forces difficile avec un positionnement des acteurs dans une logique d'affrontement. Les tentatives des représentants du personnel pour faire glisser les enjeux n'ont pas abouti et cette négociation s'est limitée au rapport de pouvoir entre les acteurs.

(c) *Le cas Plastic-Nord.*

Pour Plastic-Nord, la direction centrale de l'entreprise a refusé l'initiative du dirigeant en matière d'aménagement du temps de travail. Les objectifs du dispositif étaient peu finalisés ("*tenter l'expérience, pour se préparer à modifier l'organisation un jour*"), mais la démarche d'expérimentation (pour une équipe de 15 personnes) semblait intéressante pour répondre à la problématique de rationalisation de la

flexibilité du site de production. Il s'agissait de mettre en place une équipe "volante" aux horaires fluctuants, mais travaillant sur six jours avec une réduction de la durée hebdomadaire du travail à trente-six heures. Ce dispositif aurait dû permettre de quitter une problématique d'adaptation, c'est-à-dire d'éviter le recours aux heures supplémentaires, aux équipes occasionnelles de fin de semaine (difficiles à mettre en oeuvre) et de réduire le nombre de travailleurs intérimaires à l'intérieur du site (25 personnes sur 150 salariés). Malgré l'intérêt que portaient les organisations représentatives au projet, le siège de l'entreprise a censuré la démarche du dirigeant.

En fait, ce projet intéressait les délégués syndicaux pour au moins deux raisons. En premier lieu, la démarche permettait d'envisager le développement de l'embauche : une partie des salariés intérimaires aurait été recrutée sous forme de contrats à durée indéterminée pour participer à cette équipe. En second lieu, il s'agissait d'expérimenter une forme de réorganisation du temps caractérisée par une réduction de la durée hebdomadaire du travail.

Dans cette perspective, les représentants des salariés se sont inscrits dans la réflexion et la pré-négociation pour faire glisser les enjeux ultérieurement, amenant la direction à négocier une réduction collective de la durée du travail (associée à une modulation). En outre, la décentralisation de la négociation au niveau du site aurait permis aux représentants du personnel de s'inscrire pleinement dans le rapport de forces et de prendre une part croissante de décision sur l'évolution du site.

C'est la raison principale qui a amené la direction du siège de l'entreprise à bloquer la démarche de réorganisation du temps de travail, pour préserver une tradition de centralisation des négociations, mais surtout pour faire en sorte que des initiatives locales ne se propagent dans les autres unités de production du groupe. La tactique de la direction a consisté à éviter d'ouvrir la négociation à l'intérieur du site, sachant que celle-ci aurait pu déclencher une série de revendications à propos des heures supplémentaires et en termes de réduction du temps de travail, avec éventuellement une compensation des pertes de niveaux de rémunération. C'est finalement pour éviter le jeu glissant que la direction a privilégié le maintien des modalités habituelles d'aménagement du temps de travail.

(d) le cas Auto-équipement.

Malgré la mise en oeuvre d'un dispositif d'annualisation cinq années plus tôt, l'entreprise est confrontée aux variations de charges de son activité, cette dernière

ayant globalement augmenté. La direction a donc recours au travail intérimaire (30 salariés intérimaires pour un effectif interne de 103 personnes), pour ajuster ses effectifs au niveau de production. Elle est donc dans une problématique d'adaptation. Compte tenu de l'impossibilité croissante de restituer les heures complémentaires effectuées pendant les périodes de haute activité, la direction a décidé d'abandonner un dispositif d'aménagement du temps de travail devenu caduque¹.

Stratégiquement, la direction opère un certain repli en matière d'aménagement du temps de travail : abandon du dispositif d'annualisation mais maintien de la durée hebdomadaire à 38h, au profit de la mise en place d'équipes occasionnelles de fin de semaine, et du repos compensateur de remplacement. D'un point de vue tactique, elle a abordé la question de l'organisation du travail en préservant les avantages précédemment acquis dans la négociation du dispositif d'annualisation, notamment la réduction du temps hebdomadaire à 38 heures. L'enjeu principal était de conserver une capacité d'ajustement des effectifs en fonction du niveau des charges d'activité sans recourir à un dispositif formalisé trop contraignant, tel que l'annualisation du temps de travail, qui aurait pu l'obliger à envisager l'embauche de salariés sous contrats à durée indéterminée. Ce qui avait été fait lors de la précédente réorganisation du temps de travail (recrutement de quinze salariés).

Il semblerait qu'en l'absence de véritable opposition de la part des représentants du personnel (aucune force de contre-proposition), le dispositif d'annualisation ait été abandonné. En fait, il n'y a pas eu de véritable négociation. Les représentants des salariés étaient dans une logique extrêmement consensuelle et n'ont pas saisi les opportunités de négocier un nouvel accord d'annualisation. Ceux-ci sont restés centrés sur les avantages acquis : le maintien de la durée hebdomadaire à 38h et la préservation du principe du volontariat pour le travail en fin de semaine. Il semblerait par ailleurs, que le souci de maintenir les niveaux de rémunération fut un enjeu principal. Les représentants des salariés n'ont manifestement pas perçu de possibilités de mobilisation autour de la question du temps de travail, celle-ci ne mettant pas en cause le niveau des rémunérations. La problématique est donc restée posée essentiellement en termes restreints (éviter la dérive de la masse salariale) et la négociation s'est effectuée sur la base de solutions préétablies par la direction.

¹ Notamment parce que l'accord n'était plus respecté, et l'entreprise risquait un contrôle de la part de l'inspection du travail.

§2. Les situations de négociation ayant abouti à des accords non-satisfaisants.

Dans ces différents cas d'entreprises, nous observons une diversité des problématiques, centrées sur des enjeux multiples : couvrir les variations de charges d'activité, pallier l'absentéisme des salariés, allonger la durée d'ouverture des services, éviter le recours aux heures supplémentaires et à l'embauche, éviter les licenciements. Les directions d'entreprises ont tenté de mettre en oeuvre des dispositifs différents : développement du temps partiel annualisé, remise en cause des horaires variables et développement des contrats à temps partiel, retrait progressif d'activité et temps partiel choisi, repos compensateur de remplacement, et dispositif d'annualisation. Ces différents modes d'aménagement du temps de travail paraissent insatisfaisants pour au moins une partie des acteurs, c'est-à-dire les directions, les représentants des salariés ou encore l'encadrement.

(a) *Le cas Médico-center.*

Dans le cas de Médico-center, l'entreprise est soumise à la variation saisonnière et hebdomadaire de son activité, et confrontée à l'absentéisme important de son personnel. La négociation a permis de développer un dispositif de temps partiel annualisé avec les dérogations maximales (délai de prévenance réduit de 7 à 3 jours et heures complémentaires portées de 10 à 30%). Cette mesure d'aménagement du temps de travail devait permettre de répondre à une problématique d'adaptation, c'est-à-dire d'ajustement ponctuel des effectifs à un niveau collectif. Toutefois, la direction n'est pas satisfaite du dispositif mis en place car il ne permet pas de résoudre les difficultés de service posées par l'absentéisme. En fait, le processus de négociation s'est déroulé à partir d'un enjeu de substitution, dans un espace de négociation restreint, pour aboutir à un accord insatisfaisant pour les parties.

Le problème fondamental de l'entreprise était de gérer l'implication des salariés afin d'éviter les absences : la problématique n'a jamais été abordée et explicitée auprès des représentants des salariés en ces termes. Dès lors, le processus de négociation est resté centré sur le dispositif de temps partiel annualisé comme solution palliative à un problème non évoqué. A ce titre, le dispositif pouvait difficilement améliorer l'implication des salariés dans la mesure où la réduction du temps de travail a provoqué une baisse proportionnelle de la rémunération, sans compensation (même partielle). Il semble donc que la direction ait orienté les débats sur une problématique de rationalisation du temps de travail, avec la mise en oeuvre du temps partiel, mais se soit centrée sur des enjeux d'adaptation des niveaux

d'effectifs aux charges d'activité. Dès son origine, la négociation s'est transformée en jeu glissant et le rapport de forces a joué en défaveur des représentants du personnel.

Ceux-ci se sont inscrits dans des enjeux de préservation de l'emploi, la masse salariale étant présentée comme trop importante par la direction, et ont tenté de maintenir les niveaux de rémunération pour les salariés. Toutefois, les délégués du personnel n'ont pas réussi à mobiliser les salariés autour de la question du temps de travail, et se sont focalisés sur la menace de la direction vis à vis de la diminution de la masse salariale. Ils ont donc été amenés à conclure un accord sur le temps partiel annualisé, avec perte de rémunération pour les salariés concernés. Cependant, cet accord ne s'est pas révélé satisfaisant pour la direction qui, ayant négocié sur un enjeu de substitution, ne peut répondre aux véritables enjeux de l'entreprise qui sont d'impliquer davantage les salariés. Mais cet accord n'est pas satisfaisant non plus pour les représentants, qui ont perdu une partie de leur crédibilité (en acceptant et cautionnant la perte de la rémunération) et ont assisté au licenciement de quatre personnes ayant refusé de signer un avenant à leur contrat de travail (permettant le passage au temps partiel). Au final, si le rapport de forces a joué en faveur de la direction, les deux parties n'ont pas atteint leurs objectifs stratégiques.

(b) Le cas Monnet SA.

Dans le cas de Monnet SA, la direction remet en cause le système des horaires variables (répondant à une problématique ancienne d'accommodation) car il ne permet pas de jouer suffisamment avec le temps de travail des salariés pour étendre davantage les horaires d'ouverture. Dans la mesure où il était question de remettre en place des horaires fixes et de les décaler sur la journée (ouverture le soir) et la semaine (ouverture le samedi), l'entreprise étant peu à peu confrontée à un glissement des charges d'activité en dehors des périodes "classiques" d'ouverture, la direction a développé une problématique de normalisation en suscitant le développement du temps partiel (accepté dans 90% des cas) mais qui n'a intéressé qu'une partie limitée de la population salariée (20%). Le développement du temps partiel aurait dû permettre d'obtenir des formes de régulation individuelle suivant les besoins de chaque service. Cet ajustement est en partie opéré, mais repose d'abord sur la "bonne volonté" des salariés, et pose de nombreuses difficultés de gestion liées à la multiplicité des formes de contrats. Finalement, pour répondre à une problématique de rationalisation, c'est-à-dire afin d'homogénéiser les modes d'aménagement du temps de travail (coexistence de différents statuts au sein des équipes de salariés) et de revenir sur la flexibilité "offerte" aux salariés, la direction

souhaite développer le temps partiel annualisé. Le dispositif a été négocié mais la mise en oeuvre est particulièrement aléatoire (une seule personne s'est portée volontaire).

En réalité, dès l'origine, le jeu de la négociation n'a pas été ouvert sur une perspective de changement fondamental des pratiques d'aménagement du temps de travail et a surtout permis de répondre à une logique de normalisation de celles-ci. Alors que l'enjeu pour la direction consistait à réguler de manière collective les formes d'ajustement des effectifs aux charges d'activités, le dispositif négocié s'est inscrit dans un mode de régulation individuelle du fait de son caractère volontaire. D'un point de vue tactique, la direction n'a pas investi le champ de la négociation pour remettre en cause fondamentalement l'organisation du temps de travail, notamment par crainte de provoquer des résistances liées à l'abandon des mesures permettant l'accommodation, telles que les horaires variables. Encore une fois, la négociation s'est effectuée sur un enjeu de substitution.

De manière opportune, les représentants des salariés ont accepté de signer un accord dont la portée restait relativement faible et ont privilégié les formes d'ajustement progressif et individuel, déjà instaurées dans l'entreprise (horaires variables, temps partiel choisi, temps partiel annualisé volontaire). En effet, celles-ci répondent aux souhaits des salariés de maintenir des modes d'équilibrage entre vie professionnelle et vie privée, et leur maintien permet à leurs représentants de conserver une légitimité vis à vis de leurs mandants, l'accord n'étant en rien défavorable au personnel de l'entreprise. Les caractéristiques du dispositif négocié ont donc permis aux acteurs de ne pas s'investir dans une logique d'affrontement dans laquelle ils risquaient de modifier le rapport de forces précédemment équilibré. La négociation a donc été abordée dans une volonté de préserver le *statu quo* autour de la question du temps de travail.

(c) *Le cas Métal-Industrie.*

Dans le cas de Métal-Industrie, la direction de l'entreprise souhaite lisser la pyramide des âges (la moyenne d'âge est de 47 ans), diminuer la masse salariale et le sureffectif sans avoir encore recours à un plan social supplémentaire. En effet, cinq plans sociaux ont été menés sur les cinq dernières années. La négociation a permis d'élaborer un dispositif d'aménagement du temps de travail comportant trois mesures principales, le retrait progressif d'activité, le retrait temporaire d'activité et le temps partiel choisi, répondant à une problématique d'accommodation. Toutefois, la

direction n'est pas satisfaite de la mise en oeuvre du dispositif puisqu'il repose sur le principe de l'arrangement entre le salarié et le cadre de proximité, et que l'encadrement bloque directement et partiellement l'application de l'accord.

Le processus de négociation semble pourtant avoir permis de concilier les problématiques des acteurs. La direction s'est inscrite dans un enjeu de gestion sociale de l'emploi afin de maîtriser les surplus d'effectifs et la dérive de la masse salariale¹. La mise en oeuvre du temps partiel choisi, dans le cadre d'une convention avec l'État, devait permettre de réduire le coût de la masse salariale sans avoir recours au licenciement. Le dispositif apparaissait d'autant plus intéressant que les salariés s'étaient déclarés favorables et qu'à l'issue de la négociation, cent trente personnes se sont portées volontaires. Cette mesure s'inscrit donc également dans les attentes d'une partie du personnel, soucieuse de développer une certaine qualité de vie en fin de carrière. Les représentants des salariés se sont donc engagés dans le processus avec un enjeu principal, celui de rompre avec la série des plans sociaux qu'ils avaient connu jusqu'alors et qui avait fortement affaibli leurs positions au sein de l'entreprise.

Malgré ces conditions plutôt favorables et la réalisation d'un accord, le dispositif est difficilement mis en place en raison du blocage des cadres de proximité chargés d'organiser leurs services en fonction des demandes des salariés. A ce titre, nous pouvons mettre en cause le processus de négociation. En effet, la maîtrise n'a pas été associée au projet, alors qu'elle était particulièrement concernée par la mise en oeuvre des formes d'aménagement du temps de travail. En ce sens, l'espace de négociation n'a pas été suffisamment ouvert. Cela aurait pu permettre de prendre en compte les résistances des cadres et d'ouvrir la réflexion, non seulement sur les modalités de mise en oeuvre mais également sur des aspects associés à la gestion des ressources humaines à l'intérieur de chaque service : la problématique étant insuffisamment diffusée, la négociation n'a pas permis l'émergence d'enjeux implicites, tels que ceux associés à une gestion prévisionnelle des compétences et des emplois, étroitement liés à la gestion du sureffectif.

¹ S'agissant de salariés anciens dans la structure, le système des rémunérations rend plus coûteuse l'utilisation de cette main d'oeuvre.

(d) Le cas de Coton-Production .

Dans le cas de Coton-Production, la direction a développé le travail posté (2*8 heures) et mis en place le système du repos compensateur de remplacement, il y a six ans, pour couvrir des variations de charges d'activité de faible amplitude. Or, depuis son instauration, les charges d'activité et leur amplitude ont augmenté. De fait, le dispositif est en partie dépassé et la direction a recours aux heures supplémentaires en dehors des limites conventionnelles fixées par l'accord. L'entreprise se situe donc dans une problématique d'adaptation en sollicitant collectivement les salariés pour couvrir les variations de charges ponctuelles. Toutefois, un représentant des salariés a récemment dénoncé l'accord et impulsé l'entreprise dans une démarche d'aménagement du temps de travail.

Il s'agit bien évidemment d'un coup stratégique mené de manière offensive par le délégué syndical (affilié à la CGT) consistant à remettre en cause une organisation du temps de travail, sur laquelle les autres représentants des salariés n'avaient jusqu'alors développé aucune revendication majeure. Compte tenu des variations des charges d'activité et du besoin de souplesse au niveau de l'emploi, la direction envisage de mettre en place un dispositif de modulation. Toutefois, à ce stade, la négociation semble mal engagée. En effet, les acteurs sont actuellement dans des approches opposées du problème. Pour les représentants des salariés, le volume d'heures complémentaires et supplémentaires représente un potentiel d'embauche. Pour le renforcer, ils envisagent comme contrepartie de réduire la durée hebdomadaire du temps de travail. Or pour la direction, l'enjeu consiste à continuer à couvrir les variations de charges avec les effectifs actuels. Il n'y a pas de problématisation commune autour des enjeux de l'entreprise. Le champ de la négociation est d'autant plus réduit que les acteurs se sont inscrits dans un rapport de forces difficile, depuis l'initiative du délégué syndical.

Dans ce cas d'entreprise, il semble que l'action particulière d'un délégué syndical ait permis la mobilisation des représentants autour de la question du temps de travail. Alors que la direction s'inscrit dans un enjeu de flexibilité de l'organisation au moindre coût (aucune contrepartie n'est envisagée), les représentants du personnel développent un glissement des enjeux notamment pour renforcer leur position de pouvoir au sein du jeu de négociation et de l'entreprise, considérant que la problématique de l'entreprise représente un espace d'opportunités pour établir un nouveau rapport de forces. L'accord (en tant que règle) n'a pas seulement été

dénoncé parce que son usage n'était pas conforme aux dispositions conventionnelles fixées, mais surtout parce l'évolution des exigences de l'environnement ont permis aux acteurs syndicaux d'ouvrir la voie de la revendication et de la mobilisation.

(e) Le cas d'International-Chimie.

Dans le cas d'International-Chimie, l'entreprise était confrontée à une baisse progressive de son niveau d'activité, renforcée par l'abandon d'une partie des activités en 1995, pour des raisons de rentabilité. Conjuguée avec la mise en oeuvre de nouveaux équipements et les gains de productivité associés, cela a impliqué une situation marquée de sureffectif (environ 50% du personnel). Pour répondre à une problématique de rationalisation de l'organisation, et éviter 242 suppressions de postes (dont 80 licenciements secs), les partenaires sociaux ont négocié un dispositif d'annualisation avec une réduction hebdomadaire de la durée du travail à 32h. Les conditions de la négociation expliquent en grande partie l'insatisfaction des représentants des salariés, malgré l'intérêt des contreparties (réduction du temps de travail à 80% mais maintien de la rémunération à 90%, grâce aux aides de l'État¹), et le fait que l'accord ait permis d'éviter les licenciements.

En fait, la direction a développé une stratégie de manipulation de la communication et des informations. Le premier acte décisif a été d'annoncer un nouveau plan social. Ce coup stratégique de provocation a déclenché dès l'annonce une importante mobilisation des salariés autour de leurs représentants. La grève a duré douze jours et le jeu des acteurs s'est donc inscrit essentiellement dans un climat conflictuel. L'affrontement a conduit les représentants du personnel à tenter d'étendre le conflit à l'extérieur de l'entreprise, notamment en alertant les pouvoirs publics par le biais de pétitions et en menant différents recours en justice. Lorsque les représentants des pouvoirs publics, et en particulier l'inspection régionale du travail, ont porté leur attention sur la situation, pendant la grève, la direction a élaboré avec sa collaboration un dispositif d'annualisation du temps de travail, permettant de réduire le volume du temps de travail de 20% mais d'instaurer la flexibilité de l'organisation pour pallier les variations de charge d'activité. L'inspection du travail s'est donc d'abord investie dans une fonction de conseil auprès de la direction pour concevoir un dispositif conforme aux dispositions légales et pouvant bénéficier des aides de l'état. Elle a ensuite joué un rôle de médiateur pour amener les organisations

¹ L'accord s'est inscrit dans le cadre d'une convention Fonds National pour l'Emploi.

syndicales autour de la table de négociation.

Pour contraindre les délégués syndicaux à négocier le réaménagement du temps de travail, la direction a organisé un premier référendum auprès des salariés. Toutefois, ayant été désavouée par les tribunaux qui ont annulé ce référendum, et les représentants étant manifestement confortés dans leurs positionnements stratégiques, la direction a envoyé cent vingt cinq préavis de licenciements. Ce n'est que lors du second référendum, que les salariés ont approuvé le projet de réaménagement du temps de travail. Acculés, leurs représentants ont été amenés à signer l'accord pour une durée de deux ans. Au final, malgré une réduction du temps de travail importante (32h) partiellement compensée, les représentants des salariés sont très réservés sur la qualité de l'accord. En fait, il n'y a pas eu de définition commune des enjeux pour l'entreprise, qui aurait pu permettre l'explicitation des attentes partagées, et très rapidement le jeu tactique des acteurs a consisté à développer des offensives et des contre-offensives. Dans ce jeu glissant, les représentants du personnel ont manifestement perdu l'avantage et sont surtout maintenant ancrés dans un rapport de forces qui leur est défavorable.

§3. Les situations de négociation ayant abouti à des accords satisfaisants.

Dans ces différents cas d'entreprises, nous observons une diversité des problématiques, centrées néanmoins sur des enjeux purement offensifs : organiser le temps de travail en fonction de la stratégie ressources humaines de l'entreprise (Protex), améliorer la flexibilité de l'organisation (Urbamobil), réduire les délais de livraison des commandes (Bro-colis), flexibiliser l'organisation du travail afin d'éviter les coûts importants de stockage (Choc'Eclair et Typhon). Quatre directions sur les cinq entreprises ont mis en oeuvre des dispositifs similaires d'annualisation du temps de travail, adaptés à leurs propres objectifs. Ces modes d'aménagement du temps de travail paraissent satisfaisants pour les acteurs de la négociation.

(a) Le cas Protex.

Pour l'entreprise Protex, l'enjeu principal du réaménagement du temps de travail était d'améliorer les conditions de travail en répondant aux exigences de polyvalence et d'autonomie inscrites dans le projet d'entreprise de développer une organisation innovante et qualifiante. En effet, depuis la création de l'établissement (1992), les salariés connaissaient en effet des charges de travail importantes (liées au lancement de l'activité) et la durée hebdomadaire du travail était en moyenne de 42h,

c'est-à-dire au delà des cadres conventionnels. Mais après ce stade de lancement (caractérisé par une configuration d'aménagement du temps de type "adaptation"), l'entreprise s'est engagée dans une problématique d'accommodation de l'organisation du temps de travail en fonction des objectifs économiques et sociaux. A ce titre, la négociation a permis de transformer l'organisation du temps de travail posté en passant de quatre à six équipes, de développer une fonction d'expertise pour chaque salarié, et de réduire la durée hebdomadaire à 37h30 (convention du secteur chimique). Certes, le processus de négociation a bénéficié d'un contexte socio-économique favorable, mais les modalités de la négociation ont contribué à la réalisation d'un compromis viable et satisfaisant.

L'ensemble des partenaires sociaux se sont inscrits dans la problématique de l'entreprise (développement d'une organisation qualifiante) et ont défini leurs attentes respectives et communes. En l'absence d'organes de représentation, l'ensemble du personnel a été consulté et une grande partie a participé au travail de réflexion et d'élaboration du projet dans le cadre de deux chantiers, durant six mois, pour définir la nouvelle organisation du travail. La négociation a également porté sur les modalités d'implication des salariés dans leur travail (polyvalence, autonomie et responsabilité) avant d'en préciser les formes. L'espace de la négociation était donc particulièrement ouvert. Enfin, les contreparties résidaient, au delà d'une réduction légitime du temps de travail, essentiellement dans l'enrichissement du contenu du travail.

L'interaction des acteurs au cours du processus de négociation s'est développée dans un jeu fixe dont les modalités ont été prédéfinies en partie par les partenaires. L'engagement de la direction en fonction de contraintes légales de durée du temps de travail est apparu crédible aux yeux des salariés et de leurs mandataires informels (absence de délégués). Il n'y a pas eu de coups stratégiques à proprement parler, notamment parce que l'entreprise était dans une configuration de problématique de type "accommodation" et que les enjeux des acteurs tendaient à se rejoindre : développer une gestion plus sociale de l'emploi pour la direction, développer une certaine qualité de vie pour les salariés. L'absence de représentation du personnel, et notamment de délégués syndicaux, donne à l'accord un caractère atypique, mais a sans aucun doute favorisé l'élaboration d'un compromis, compte tenu que la nature des revendications des salariés est restée limitée à des enjeux peu offensifs vis à vis de la direction. Ce cas de négociation est finalement assez proche de la négociation-projet.

(b) Le cas Urbamobil.

Depuis 1993, l'entreprise Urbamobil se situe dans une problématique de rationalisation du temps de travail. Il s'agit de réguler collectivement la flexibilité des ressources humaines afin de répondre aux variations de charges d'activité à caractère cyclique. De 1993 à fin 1995, un accord de modulation (de type I) du temps de travail, accompagné d'un dispositif de préretraites progressives, a permis de pallier les fluctuations d'activité et de réduire la masse salariale. Toutefois, à l'issue de cette période, le dispositif de modulation s'est avéré insuffisant pour couvrir les variations de charge à caractère saisonnier et non plus seulement mensuel. A ce titre, la direction a développé un projet d'annualisation afin d'améliorer la flexibilité de l'organisation. Cette nouvelle mesure d'aménagement du temps de travail a manifestement été négocié très rapidement (une semaine), mais semble apporter toute satisfaction aux partenaires de la négociation.

Dans le cadre d'une communication élargie, c'est-à-dire en explicitant clairement les enjeux d'une réorganisation du temps de travail aux salariés et à leurs représentants, la direction a opéré une diffusion particulièrement étendue de la problématique de l'entreprise, mais surtout un recentrage de la réflexion et de la question du temps de travail par rapport à des dispositifs et des pratiques en oeuvre et éprouvées dans l'organisation. La stratégie du dirigeant, en particulier, fut d'inviter les partenaires sociaux à s'inscrire dans un jeu fixe de négociation en ouvrant les échanges sur des aspects concrets de l'organisation et sur les modalités possibles de développement de la flexibilité de l'entreprise, déjà instaurée par le dispositif précédent de modulation. Bien que la durée de la négociation ait été fixée à une semaine par les acteurs, elle n'a pas été abordée dans une logique d'urgence.

Compte tenu du nombre limité de participants (six), quatre rencontres ont permis d'ouvrir le champ de la négociation en restant centré de manière opérationnelle sur les objectifs de l'entreprise. Deux contreparties principales ont permis la réalisation de l'accord : la réduction de la durée hebdomadaire du travail à 37h30 (soit une heure de moins) avec maintien de la rémunération, et l'embauche de dix nouveaux salariés. Les salariés bénéficient donc d'une forme d'augmentation du niveau des rémunérations, puisqu'ils travaillent une heure de moins pour le même salaire. Mais en outre, leurs représentants ont également obtenu un développement de l'embauche. Les acteurs de la négociation se sont très largement appuyés sur l'existence d'un dispositif préalable de flexibilité des ressources humaines, et sur la légitimité du principe même de flexibilité, pour développer une nouvelle forme

d'organisation et réaliser rapidement un compromis satisfaisant.

(c) Le cas BRO-Colis.

Inscrite dans une configuration de problématique de rationalisation de l'organisation du temps de travail, la démarche était de développer une stratégie très offensive de réorganisation du service de commandes et d'emballage afin de réduire les délais de livraison. Il s'agissait en l'occurrence de répondre à un objectif commercial essentiel dans ce secteur d'activité très concurrentiel. Jusque lors, la direction d'entreprise avait réussi à mettre en place des formes de flexibilité toutefois limitées, par le biais des horaires décalés et du temps partiel (problématique d'adaptation). Il importait donc de rompre avec ces dispositifs trop aléatoires, suscitant de nombreux mécontentements auprès du personnel, et surtout de développer une structure organisationnelle adaptée aux objectifs commerciaux de l'entreprise. Les partenaires sociaux ont donc négocié un dispositif d'annualisation du temps de travail et paraissent satisfaits à la fois de l'accord et des modalités de la négociation.

La direction a stratégiquement organisé une communication importante sur les enjeux commerciaux d'une réorganisation mais a également pris en compte les différents enjeux sociaux exprimés par les salariés et leurs représentants par la voie de la consultation directe. La problématique a donc été largement diffusée au sein de l'entreprise. En accord avec les représentants du personnel, l'encadrement a été étroitement associé à la réflexion et à l'élaboration du projet (travail en chantier). Toutes les étapes de la négociation (quatre rencontres, sur un mois) ont fait l'objet d'une communication auprès des salariés. Cette procédure de négociation a permis d'examiner et définir les attentes mutuelles et les attentes partagées dans la construction d'un dispositif structuré adapté aux nombreuses contraintes techniques de l'activité, mais également aux souhaits des salariés qui voulaient améliorer leurs conditions de travail.

Dans ce jeu fixe de négociation, les représentants des salariés se sont rapidement mobilisés autour des enjeux sociaux du réaménagement du temps de travail. Celui-ci devait en effet permettre d'instaurer des formes de périodicité dans les charges d'activité (au détriment d'une gestion au "coup par coup", dont les salariés ne souhaitaient plus être les principaux acteurs). Le dispositif d'annualisation a finalement été accompagné d'une réduction significative du temps de travail à 37h hebdomadaires, avec maintien du niveau de rémunération, mais il a également

permis l'embauche d'une centaine de salariés. Les salariés et leurs représentants ont obtenu les avantages désirés. Enfin, le dispositif ne couvrant qu'une partie de l'entreprise, les partenaires sociaux le présentent comme une expérimentation réussie et envisagent maintenant l'extension de l'accord à l'ensemble des services suivant les mêmes modalités de négociation.

(d) Le cas Choc'Eclair.

Pour l'entreprise Choc'Eclair, la nature de l'activité est étroitement liée au secteur de la grande distribution et caractérisée par d'importantes fluctuations de la demande. Elle a provoqué la démarche de réorganisation du temps de travail pour obtenir une organisation flexible permettant de produire en flux tendus et d'éviter ainsi les coûts conséquents de stockage (installations frigorifiques). L'entreprise étant dans une configuration de problématique de rationalisation, c'est un dispositif d'annualisation du temps de travail basé sur le principe de la semaine de quatre jours qui a été négocié et semble apporter toute satisfaction aux acteurs de la négociation. Ce dispositif a permis à la direction d'étendre la durée de fonctionnement de l'entreprise sur six jours par semaine.

Le premier acte stratégique de la direction a été d'organiser un large référendum auprès des salariés pour valider la démarche de réorganisation du temps de travail et notamment le dispositif d'annualisation basé sur la semaine de quatre jours. Fort de ce soutien, la direction a ensuite consulté les salariés au cas par cas pour observer les conséquences du changement organisationnel au niveau de chaque poste. Chaque salarié a donc contribué à la planification des postes par le biais d'une évaluation de sa propre activité et de l'examen de la faisabilité du projet au niveau de son poste. Cet audit interne a permis de dégager les difficultés que pouvait poser la mise en oeuvre de la semaine de quatre jours en termes de polyvalence et d'autonomie.

Sur un plan symbolique, la démarche a non seulement démontré et crédibilisé l'engagement de la direction pour le projet d'une réorganisation du temps de travail et le principe de la semaine de quatre jours, mais a également permis d'inscrire les représentants des salariés dans un jeu fixe de négociation. Les échanges se sont ainsi développés sur une double problématique de flexibilité de l'organisation et de polyvalence des salariés. Dès lors, les enjeux économiques et sociaux se sont étroitement liés et la problématique s'est largement diffusée auprès des partenaires sociaux. La contrepartie essentielle pour les salariés est la réduction de la durée du

travail à 32h avec une compensation importante de la perte de rémunération (finalement limitée à 0,5% en moyenne). L'engagement de la direction sur l'embauche de 10% de personnel supplémentaire a renforcé l'attitude des représentants du personnel et a contribué fortement à la réalisation de l'accord. Au final, si les enjeux d'une réorganisation du temps de travail étaient fondamentaux pour l'entreprise, cela n'a pas perturbé le processus de négociation mais a accentué la volonté des acteurs d'aboutir à un compromis viable.

(e) Le cas Typhon.

Pour l'entreprise, l'enjeu principal était de transformer fondamentalement l'organisation de la production pour permettre le lancement d'un nouveau produit à très forte saisonnalité (fluctuation de la demande variant de un à cinq), éviter le recours au stockage, et diminuer le recours au travail intermittent (de 30 à 10%). L'organisation précédente, basée sur une configuration de problématique d'adaptation (heures supplémentaires et travail intermittent), n'était pas suffisamment flexible pour développer cette nouvelle activité. Les acteurs de la négociation se sont donc engagés sur une problématique de rationalisation à partir d'un projet d'annualisation du temps de travail, étendu à l'ensemble de l'organisation et des salariés. A l'issue du processus, ils paraissent satisfaits de l'accord et surtout de la manière dont il a été construit.

A l'occasion de la réunion annuelle de négociation sur les salaires et le temps de travail, le premier acte stratégique de la direction fut d'explicitement les enjeux économiques de l'entreprise du développement du nouveau produit auprès des organisations syndicales. Ce mode de communication a permis de fixer les enjeux humains et sociaux d'une réorganisation du temps de travail, mais également d'engager les partenaires dans un jeu fixe dont les modalités d'échanges ont été préétablies dès le départ. En effet, la problématique a notamment été diffusée auprès des acteurs grâce à l'organisation d'une période de formation (quatre séances sur trois mois) sur l'ensemble des dispositifs d'aménagement du temps de travail. Du coup, les acteurs se sont inscrits dans une démarche de négociation très structurée (travail en chantiers et programmation des rencontres) mais très ouverte (implication de l'encadrement et ouverture des débats sur quatre thèmes : flexibilité, intéressement, prévoyance et salaires. Le travail en chantiers a permis l'émergence de nombreuses revendications et l'explicitation des attentes des cadres de proximité, des salariés et de leurs représentants à l'intérieur même du processus. En aucun cas, celles-ci n'ont menacé le déroulement du processus et risqué de transformer le jeu en

jeu glissant. Par ailleurs, la direction a organisé une information importante autour du processus de négociation à chacune des étapes afin d'impliquer indirectement les salariés de l'entreprise et susciter une forte mobilisation des acteurs autour de la question du temps de travail.

En fin de compte, les échanges ont permis de fixer des contreparties jugées intéressantes par les organisations syndicales. La réduction du temps de travail, si elle apparaît comme faible en volume (3%), représente néanmoins vingt jours de congés supplémentaires par an¹ grâce au dispositif d'annualisation. Les niveaux de rémunération ont pu être maintenus à l'exception toutefois d'une limitation du recours aux heures supplémentaires. Les représentants du personnel sont particulièrement satisfaits des conséquences de la nouvelle organisation puisque le dispositif a permis la création de quarante postes supplémentaires, en plus de l'embauche d'une partie des intérimaires². Cette démarche de négociation est non seulement caractérisée par le parti pris des dirigeants d'associer étroitement les acteurs concernés par les dimensions du projet, mais également par leur volonté d'équilibrer le rapport de forces dès l'origine du processus. Le pouvoir n'est donc pas apparu comme un enjeu fondamental pour ce cas de négociation. Il s'agissait avant tout d'expérimenter une nouvelle forme de transaction basée sur l'information et la communication la plus claire possible des enjeux respectifs. A l'issue du processus, lorsque l'accord a été signé, les parties se sont également investies dans l'information du personnel puisque des séances de communication des travaux ont été menées conjointement par des membres de la direction et des représentants des salariés.

¹ Il faut souligner par ailleurs que la période basse de l'activité pour le nouveau produit se situe en été, ce qui contribue fortement à la satisfaction des salariés qui voient ainsi s'allonger la durée de leurs congés annuels.

² La direction souhaitait conserver un volant d'intérimaires correspondant à 10% des effectifs, pour pouvoir opérer les ajustements éventuellement nécessaires, compte tenu des informations disponibles concernant les variations de charge d'activité pour le nouveau produit.

Section 2. Régularités au sein des processus de négociation du temps de travail.

Jusqu'à présent, nous avons développé une approche intra-site des études de cas présentées et analysées de manière indépendante (section 1). Il s'agissait avant tout de restituer les données et d'en proposer une première lecture à partir des grilles typologiques construites dans la première étape de terrain (chapitre 4) et d'appréhender les processus en terme d'analyse stratégique des conflits (Adam, Reynaud, 1978). Toutefois, il est possible d'observer et dégager des régularités, des similitudes ou des différences, entre les cas de négociation échoués, insatisfaisants ou satisfaisants. Dans cette section, à partir des données préalablement traitées, nous développons donc une approche multi-sites des quatorze cas de négociation, pour nous permettre de saisir les convergences et les divergences entre les différents processus observés. Il s'agit donc d'opérer une analyse croisée des différentes variables qui interviennent au sein des processus de négociation. Notre démarche ne consiste pas à quantifier l'influence de chacune de ces variables, mais à observer et comprendre la manière dont elles s'agencent et agissent de manière dépendante ou indépendamment sur le résultat.

A ce titre, et pour comprendre l'échec de la négociation ou le caractère satisfaisant ou insatisfaisant d'un accord d'aménagement du temps de travail, nous pouvons repérer des éléments directement explicatifs (le contexte de l'entreprise, la nature du dispositif, les caractéristiques concrètes du processus de négociation, les contreparties). Cependant, si ces conditions prédisposantes semblent influencer la réalisation et la viabilité de l'accord, elles n'expliquent que partiellement la qualité de la négociation et du compromis auquel les acteurs aboutissent. Il convient donc d'approfondir l'analyse des processus de négociation et repérer les conditions constituantes de la construction de compromis satisfaisants et viables selon les acteurs (la diffusion et la prégnance des enjeux, l'ouverture du champ de négociation, la perception des contreparties, les logiques d'action et l'achèvement du processus).

Au préalable (§1), nous opérerons une synthèse des différents cas en fonction de l'issue du processus de négociation. Nous examinerons ensuite successivement l'influence de chacune des variables prédisposantes (§2) dans le déroulement des processus de négociation. Enfin, nous expliciterons et analyserons le caractère

constituant d'une série de variables (§3), directement impliquées dans le déroulement des processus de négociation et qui ont permis d'aboutir à la construction de compromis satisfaisants pour les acteurs.

§1. Les caractéristiques des jeux dans la négociation du temps de travail : entre jeux fixes et jeux glissants.

A l'issue de la présentation précédente, nous proposons une synthèse des cas de négociation pour en observer les éléments de convergence ou de divergence. Nous reprenons ici les principales caractéristiques des processus : la problématique de l'entreprise, les stratégies des acteurs, les contreparties et la nature du résultat.

(a) les cas de négociation bloquée ou échouée.

Entreprise	Auto-Elec	O-Service	Plastic-Nord	Auto-équipement
Problématique	passage d'une configuration d'adaptation à une forme de rationalisation (modulation)	passage d'une configuration d'adaptation (pour un service) à une tentative de rationalisation (semaine 4 jours)	passage d'une logique d'adaptation à une forme de rationalisation (équipe volante sur six jours)	passage d'une configuration de rationalisation (annualisation) à une logique d'adaptation (équipes occasionnelles de fin de semaine)
Stratégie de la direction	communication floue autour du projet de modulation peu finalisé -> passage en force	communication centrée sur un seul enjeu: réduire les heures supplémentaires -> fermeture des possibilités d'échanges	projet du dirigeant censuré par la direction pour éviter les jeux glissants (revendications possibles sur les autres sites)	solutions préétablies par la direction pour un retour à des horaires classiques présentés comme la seule solution
Stratégie des représentants des salariés	tentative pour transformer les enjeux -> jeu glissant	tentative pour étendre la réflexion de l'ATT -> jeu glissant	engagement dans la pré-négociation pour faire glisser ensuite les enjeux	aucune contre-offensive pour développer les avantages précédemment acquis
Contreparties	inexistantes	inexistantes	possibilité de réduction à 36 h	maintien de la RTT à 38 heures et du principe du volontariat
Résultat	blocage de la négociation	échec et rapport de forces difficile	blocage de la négociation	retour sur le dispositif, sans ouvrir la négociation

Les processus de négociation se sont inscrits dans des jeux glissants ou des tentatives de jeux glissants. Dans trois cas (Auto-Elec, O-Service et Auto-équipement), les directions ont développé une stratégie de communication basée sur la masquage ou la dissimulation des véritables objectifs et finalités d'un aménagement du temps de travail. Pour le quatrième cas (Plastic-Nord), c'est notamment la crainte de voir les acteurs entrer dans un jeu glissant qui a motivé la censure de la direction centrale de l'entreprise.

(b) Les cas d'accords non-satisfaisants.

Entreprise	Médico-Center	Monnet-SA	Métal industrie	Coton production	International Chimie
Problématique	configuration de type adaptation (TPA)	configuration de type rationalisation (TPA)	configuration de type accommodation (RPA et temps partiel choisi)	rationalisation (modulation) -> adaptation (heures sup.)	configuration de type rationalisation (annualisation)
Stratégie de la direction	débats orientés sur des enjeux palliatifs de rationalisation -> jeu glissant	engagement dans une logique de normalisation de la flexibilité -> jeu glissant	engagement sur un enjeu de gestion sociale de l'emploi, communication claire des objectifs	logique défensive face à l'offensive syndicale, repli sur des pratiques usuelles	manipulation communication recours au référendum menaces de licenciement -> jeu glissant
Stratégie des représentants des salariés	logique défensive de maintien des rémunérations et de l'emploi	défense des avantages acquis (horaires variables et temps partiel choisi)	logique de défense de l'emploi et de rupture avec les séries de plans sociaux	dénonciation de l'accord de modulation volonté de développer un jeu glissant	mobilisation des salariés (grève) recours à la médiation du pouvoir public
Contreparties	RTT, avec perte non-compensée	liberté de choix préservée pour les salariés	liberté de choix préservée pour les salariés	retour aux formes classiques d'ATT	RTT à 32h en partie compensée (90% rému.)
Résultat	dispositif et négociation insatisfaisants	dispositif négocié insatisfaisant	blocage du dispositif par les cadres de proximité	Rapport de forces difficile engagé par un représentant	négociation insatisfaisante, rapport de forces difficile

TPA : temps partiel annualisé

RPA : retrait progressif d'activité

Dans chacun de ces cas de négociation, l'une des parties, au moins, a tenté de transformer les enjeux de la réorganisation du temps de travail pour arriver à ses propres finalités. Dans trois cas (Médico-Center, Monnet SA et International-Chimie), les directions ont engagé les débats sur des enjeux de substitution ou sur des stratégies de manipulation des informations. Dans un seul d'entre eux, la direction a

abouti à ses propres objectifs (accord conclu pour deux ans), mais compte tenu des conditions de la négociation, le climat social de l'entreprise est resté très marqué par les événements. Dans le cas de Coton-production, c'est un délégué syndical qui est passé à l'offensive pour dénoncer les pratiques hors cadre conventionnel de l'aménagement du temps de travail. Il s'agissait en l'occurrence de créer les conditions favorables à un affrontement et d'obliger la direction à se replier sur des pratiques usuelles d'aménagement du temps de travail. Enfin, dans le dernier cas (Métal-Industrie) l'attitude des parties a conduit à la signature de l'accord. Cependant, ce sont les cadres de proximité qui tendent à faire glisser les enjeux de la question du temps de travail sur des aspects plus qualitatifs, tels que l'autonomie ou la polyvalence des salariés, en bloquant la mise en oeuvre du dispositif négocié.

(c) Les cas d'accords satisfaisants.

Entreprise	Protex	Urbamobil	BRO-Colis	Choc'éclair	Typhon
Problématique	configuration de type accommodation (RTT à 37h30)	configuration de type rationalisation (annualisation)	configuration de type rationalisation d'un service (annualisation)	configuration de type rationalisation (annualisation)	configuration de type rationalisation (annualisation)
Stratégie de la direction	consultation élargie du personnel, travail en chantiers sur le projet	communication élargie sur des enjeux clairs et définis en collaboration avec les représentants	communication élargie, information auprès des représentants association de l'encadrement, travail en chantiers	organisation d'un référendum, consultation des salariés au cas par cas (planification des postes)	formation représentants et encadrement, consultation élargie des salariés travail en chantiers
Stratégie des représentants des salariés	absence d'organes représentatifs, participation de tous les salariés	participation active dans la définition du projet et des finalités	participation active dans la définition de la nouvelle organisation	adhésion au projet et défense des enjeux sociaux (salaires et embauche)	investissement dans le projet, extension des enjeux à d'autres thèmes
Contreparties	développement de la polyvalence, l'autonomie et la responsabilité	RTT à 37h30 maintien des salaires embauche de 10 salariés	RTT à 37h maintien des salaires embauche de 100 salariés	RTT à 32h (semaine de 4 j.) perte de salaire compensée, embauche	RTT (-3%) + 20 jours de congés payés, maintien du salaire, embauche 20%
Résultat	accord atypique satisfaisant pour les acteurs	compromis viable et rapport de forces équilibré	formule expérimentale et possibilités ouvertes d'extension	accord et processus satisfaisants, compromis viable	accord et processus satisfaisants, compromis viable

Tous ces cas de négociation se sont déroulés suivant des jeux fixes, caractérisés notamment par une communication claire sur les enjeux de l'entreprise, et une consultation élargie du personnel. Ils ont abouti à des contreparties importantes pour les salariés et leurs représentants et à des formes de compromis viables dont les acteurs sont satisfaits. Nous proposons maintenant d'examiner les variables qui sont intervenues dans ces processus de négociation et la manière dont elles s'agencent.

§ 2. Les variables prédisposantes des processus de négociation de l'ARTT.

Nous proposons d'examiner quels sont les facteurs favorables ou conditions externes ("objectives") à la réalisation d'un accord sur l'organisation du temps de travail à partir des études de cas décrites précédemment. Nous pouvons isoler quatre facteurs principaux, que nous proposons d'examiner successivement : le contexte de l'entreprise, la nature du dispositif, les caractéristiques du processus de négociation et les contreparties.

(a) Le contexte de l'entreprise.

Toutes les entreprises ayant conclu des accords "satisfaisants" semblent avoir bénéficié de contextes socio-économique, organisationnel ou idéologique, favorables. Pour Protex, le site de production a été récemment développé sur la base d'une organisation innovante et qualifiante. Les charges importantes d'activité rendaient prégnant l'enjeu d'une réorganisation du temps de travail en cohérence avec les objectifs stratégiques de la politique "ressources humaines" de l'entreprise (axée sur la polyvalence, l'autonomie et la responsabilité). La population salariée, majoritairement composée de techniciens, était soucieuse de s'impliquer dans le projet et le développement de l'entreprise. Enfin, la structure hiérarchique, caractérisée par trois niveaux, a permis les modes de consultation directe du personnel. Pour Urbamobil, la négociation s'est essentiellement appuyée sur l'existence d'un dispositif de modulation ayant déjà permis d'inscrire les salariés et leurs représentants dans un principe de flexibilité de l'organisation du travail. Par ailleurs, l'entreprise était également confrontée à une augmentation progressive de son activité. Dans le cas de Bro-Colis, l'entreprise est sur un secteur en développement (la vente par correspondance) et dans un environnement concurrentiel important. Les salariés impliqués dans le projet de réorganisation du temps de travail (concernant le service des commandes et de l'emballage), étaient préalablement soumis à un besoin de flexibilité pour lequel ils acceptaient une variabilité de leurs horaires de travail (ajustements au "coup-par-coup"). Le projet

d'annualisation leur permettait d'envisager une meilleure régulation de leurs contraintes horaires. Enfin, pour Choc'Eclair et Typhon, l'importance des coûts de stockage des produits finis nécessitait de repenser une organisation du temps de travail adaptée aux fluctuations importantes de la demande. Dans le premier cas (Choc'Eclair), le développement d'une organisation en flux tendus avait déjà amené la direction à réorganiser une partie du processus de production et les salariés avaient été sollicités pour la mise en oeuvre du projet. L'annualisation du temps de travail s'inscrivait dans une logique de régulation des contraintes horaires et de polyvalence des salariés, déjà sensibilisés sur la question. Dans le second cas (Typhon), le recours important au travail intermittent (jusque 30% des effectifs en période haute) rendait complexe la gestion des ressources humaines et l'organisation de la production, mais perturbait également le climat social de l'entreprise. La perspective de stabilisation des effectifs (inscrite dans les objectifs de la direction), par le biais du dispositif d'annualisation, a donc été accueilli favorablement par les salariés et leurs représentants.

Cependant, les entreprises confrontées à une situation de blocage ou d'échec de la négociation semblaient également se situer dans des contextes plutôt favorables. Dans les cas d'Auto-élec et d'Auto-équipement, les directions doivent certes faire face à des fluctuations importantes de leurs activités (plus ou moins connues, plus ou moins quantifiées), mais surtout à une augmentation progressive de leurs niveaux d'activité. Ces deux équipementiers sont par ailleurs étroitement liés aux constructeurs automobiles, eux-mêmes organisés en grande partie en flux tendus suivant des dispositifs de modulation ou d'annualisation du temps de travail. Pour Auto-équipement, la démarche est d'autant plus surprenante qu'elle consistait à abandonner un dispositif de modulation au profit de la mise en oeuvre des équipes occasionnelles de fin de semaine, alors que les salariés étaient inscrits depuis six ans dans cette forme de flexibilité. Dans le cas d'O-service (mise en place de la semaine de quatre jours pour un service), les caractéristiques des charges d'activité d'un service d'assainissement rendaient particulièrement complexe l'organisation du travail sur les chantiers et difficiles les conditions de travail pour les salariés. Ceux-ci étaient plutôt favorables à une réduction du temps de travail et une organisation sur quatre jours. Enfin, dans le cas de Plastic-Nord (mise en oeuvre d'une équipe volante sur six jours), les caractéristiques des variations de charges d'activité et la volonté du dirigeant d'intégrer les travailleurs intérimaires dans les effectifs de l'entreprise semblaient favoriser le développement du projet. Les salariés concernés étaient prêts à s'impliquer dans le projet et les représentants du personnel, à ce titre, s'étaient déjà

inscrits dans le processus de négociation.

Dans les cas des négociations ayant abouti à des accords non-satisfaisants, au moins dans trois entreprises, les contextes apparaissaient favorables aux projets de réorganisation du temps de travail. Pour Monnet-SA, la direction avait déjà développé des dispositifs de flexibilité du temps de travail en respectant les avantages acquis en termes d'horaires variables et de temps partiel choisi. Il s'agissait donc d'entériner et de finaliser des formes d'aménagement du temps de travail mises en oeuvre dans l'organisation (en l'occurrence, passer du temps partiel simple au temps partiel annualisé). Dans le cas de Métal-Industrie, les dispositifs négociés (préretraites progressives, cessation temporaire d'activité, temps partiel choisi) étaient par nature destinés à favoriser les conditions de travail des anciens salariés. Indirectement, il permettait de rompre avec les séries de plans sociaux successifs ayant affecté le climat social de l'entreprise. Enfin, pour Coton-production, l'offensive du délégué syndical (dénonciation de l'accord de modulation), aurait pu permettre d'engager la négociation sur un dispositif d'annualisation du temps de travail. Ce dispositif aurait renforcé un principe de flexibilité accepté par les salariés (depuis six ans).

Si les contextes économique, organisationnel et idéologique, plutôt favorables semblent influencer la réalisation et la nature de l'accord, l'influence n'est pas systématiquement observable parmi les cas de négociation. Malgré l'existence de modes organisationnels enclins au développement des projets de réorganisation, ou une prédisposition des salariés et de leurs représentants pour participer à ces nouvelles formes d'organisation du temps de travail, les processus de négociation ont aboutit à un échec ou à la conclusion d'accords non-satisfaisants. Par contre, il semble que les caractéristiques du contexte déterminent le degré de prégnance de l'enjeu. A ce titre, dans un environnement de plus en plus turbulent ou pressant, il s'avère de plus en plus nécessaire d'organiser le processus de production sur un modèle de flexibilité. En ce sens, les dispositifs d'annualisation s'inscrivent dans une démarche de réorganisation plus profonde de l'organisation de l'entreprise et suscitent davantage de prudence de la part des acteurs de la négociation dans la définition des enjeux et des objectifs. Il convient donc de s'intéresser à la nature du dispositif et de la problématique.

(b) La nature du dispositif et de la problématique.

Toutes les entreprises ayant conclu des accords "satisfaisants" ont mis en oeuvre des dispositifs offensifs d'aménagement du temps de travail répondant à des problématiques de flexibilité, et se sont, à l'exception de Protex, inscrites dans une problématique de rationalisation du temps de travail en fonction des aléas des charges d'activité. Quatre entreprises de ce groupe ont donc essentiellement négocié et mis en oeuvre des dispositifs d'annualisation visant à couvrir les variations des charges. Il paraît donc plus facile d'obtenir satisfaction lorsqu'il s'agit de négocier des dispositifs offensifs d'aménagement du temps de travail, notamment des dispositifs d'annualisation, dans le cadre d'une problématique de rationalisation. Pour le cas isolé de Protex, la direction a orienté les enjeux vers une problématique d'accommodation visant en particulier à réduire les charges individuelles d'activité. Pour y parvenir, elle a développé la polyvalence et l'autonomie des salariés conformément à la stratégie ressources humaines de l'entreprise. Le dispositif négocié avait pour but de corriger les dérives liées au lancement de l'unité de production dont l'organisation, tout en renforçant les principes d'une certaine souplesse.

Pourtant, dans les cas de négociation bloquée ou échouée, trois dispositifs négociés étaient liés à une forme offensive d'aménagement du temps de travail et une configuration de problématique de type "rationalisation". Pour Plastic Nord, l'expérimentation d'une équipe de six jours à six heures devait permettre d'étendre la durée d'ouverture et couvrir les excédents des variations de charge. Pour Auto-élec, l'enjeu de la négociation sur le dispositif de modulation était de mettre en oeuvre une organisation du temps de travail adaptée aux fluctuations de la demande, mais également à l'augmentation progressive de l'activité. Enfin, pour O-service, l'enjeu était de sortir d'une logique d'adaptation au "coup-par-coup" pour instaurer une organisation suffisamment souple pour absorber les fluctuations d'activité, basée sur la semaine de quatre jours. Il s'agissait donc dans ces trois cas de développer une configuration organisationnelle permettant d'accroître ou renforcer la flexibilité des salariés suivant un dispositif prédéterminé et rationnel.

Par ailleurs, parmi les accords non-satisfaisants, nous retrouvons également dans trois cas, des dispositifs offensifs d'aménagement du temps de travail tels que le temps partiel annualisé, la modulation ou l'annualisation du temps de travail. Pour ces trois entreprises, les directions se sont engagées sur des modes de rationalisation

des formes d'organisation afin de pallier et réguler collectivement les variations de charges d'activité. Dans le cas de Monnet-SA, le temps partiel annualisé (une demande seulement) devait permettre d'allonger la durée d'ouverture du site et favoriser la présence des salariés en dehors des horaires habituels de travail (notamment sur la fin de journée). Dans le cas de Métal-Industrie, le dispositif d'annualisation accompagné d'une réduction significative du temps de travail a permis d'ajuster les effectifs en fonction du niveau d'activité (en baisse) et des variations des charges, mais les conditions de la négociation remettent en cause la nature de l'accord. Enfin, dans le cas de Coton-Production, l'offensive syndicale a abouti à un retour sur des pratiques classiques d'aménagement du temps de travail (heures supplémentaires) alors que l'entreprise était engagée dans un processus de rationalisation de l'organisation en fonction des contraintes liées aux variations saisonnières d'activité (dispositif de modulation en oeuvre depuis six ans).

La nature du dispositif et de la problématique semble influencer sur la réalisation de l'accord. En ce sens, les cas de négociation ayant abouti à des accords satisfaisants nous conduiraient à conclure qu'il est plus facile de négocier des dispositifs dans le cadre d'une problématique de rationalisation de l'organisation du temps de travail. Toutefois, ce n'est pas tant la nature et les caractéristiques du dispositif ou de la problématique qui influent sur le résultat de la négociation, mais la prégnance des enjeux d'un réaménagement du temps de travail pour l'entreprise. A ce titre, il semble que les directions d'entreprises, inscrites dans des environnements particulièrement turbulents (mais dont les fluctuations ont un caractère cyclique) ou dans des projets de développement de nouveaux produits ou de nouvelles activités (à fortes variations), aient choisi de modifier fondamentalement le fonctionnement organisationnel par le biais d'un dispositif plus ambitieux et plus vaste, tel que l'annualisation du temps de travail.

(c) Les caractéristiques du processus de négociation. (durée, initiative et communication)

Parmi les accords "satisfaisants", les durées des processus de négociation sont très variables : de une semaine (Urbamobil) à six mois et plus (Protex, Typhon). Les initiatives des démarches et des réflexions en matière d'aménagement du temps de travail sont généralement imputables à la direction, mais les instances représentatives se sont rapidement associées à l'initiative des dirigeants de l'entreprise, notamment pour inscrire leurs propres enjeux ou intérêts au travers du projet. Enfin, dans tous les cas, la négociation a fait l'objet d'une communication

élaborée, interactive et élargie entre la direction et les salariés soit sous forme de consultation au sein de groupes de travail, où une partie du personnel et de l'encadrement a pu participer directement à la définition du projet (Protex, BRO-Colis, Typhon), soit par le biais d'un référendum auprès des salariés, ayant permis de légitimer le projet à l'issue de sa définition (dans le cas de Choc'Eclair, les partenaires ont eu recours à la fois à la consultation et au référendum).

Parmi les cas de négociation bloquée ou échouée, les durées des processus sont également très variables, bien que , les tentatives des partenaires pour faire glisser les enjeux tendent généralement à prolonger les débats. Toutefois, les initiatives sont plus dispersées. Les directions entreprennent des démarches de réflexion sur l'aménagement du temps de travail et impulsent une réflexion autour de la question du temps de travail (dans les quatre cas d'entreprises). Les représentants du personnel, par contre, développent des contre-offensives pour ouvrir la démarche et permettre l'enchaînement des enjeux (à l'exception des représentants d'Auto-équipement). Ainsi, les représentants des salariés d'O-service se sont investis dans une large consultation du personnel (en dehors du service concerné par le projet) non seulement pour étendre la réflexion et la démarche, mais également pour tenter de mobiliser les salariés et amener la direction à négocier une réduction du temps de travail pour l'ensemble des services. Face à cette tactique, la direction a préféré abandonner le projet. Enfin, dans chacun de ces cas, les directions ont limité les modes de communication soit en développant une communication particulièrement floue autour des enjeux du projet et des finalités de la négociation (Auto-Elec, Auto-équipement), soit en centrant la communication sur un seul objet ou finalité (O-Service, Plastic-Nord). Ces stratégies de communication visaient soit à noyer un certain nombre d'enjeux implicites autour de la question du temps de travail (maintien des salaires, développement de la flexibilité), soit à fermer les possibilités d'échanges et de glissement d'enjeux.

Parmi les accords "non-satisfaisants", les durées des processus de négociation ont été très variables (de quelques semaines pour Monnet-SA, jusqu'à six mois, pour Métal-Industrie). Dans trois entreprises (Médico-center, Monnet-SA et Métal-Industrie), les dirigeants ont l'initiative de la démarche, mais l'ont finalement peu partagée avec les représentants des salariés qui ne sont pas associés à la définition de la problématique de l'entreprise. Dans deux entreprises (Coton-Production et International-Chimie), les représentants des salariés ont eu des initiatives importantes mais dans une logique de défense face à des pratiques ou des projets jugés inacceptables. Ils ont donc développé des tactiques de contre-offensive. Les

acteurs de la négociation sont donc inscrits dans un rapport de forces plutôt défavorable, c'est-à-dire dans une logique pure d'affrontement (logique distributive), et non de coopération (logique intégrative). Pour un cas particulier (Coton-Production), c'est avant tout une initiative syndicale (dénonciation de l'accord de modulation) qui a engagé les acteurs sur la voie de la négociation. Toutefois, cette initiative n'a pas rencontré d'écho auprès des autres représentants du personnel, et la direction a finalement privilégié le retour à des formes plus classiques d'aménagement du temps de travail (horaires fixes et recours aux heures supplémentaires). Enfin, dans tous les cas, les directions ont peu communiqué autour du projet ou simplement informé les salariés du contenu du projet, non pas pour les consulter mais essentiellement afin de légitimer leur propre démarche. C'est le cas d'International-Chimie qui a mis en oeuvre un référendum auprès du personnel principalement pour désavouer l'attitude des représentants des salariés, après avoir exercé la menace de cent vingt cinq licenciements (préavis envoyés aux personnels concernés).

Les durées des processus de négociation sont très variables mais n'expliquent pas directement la réussite et la qualité de l'accord : des accords satisfaisants sont parfois négociés en très peu de temps (une semaine pour Urbamobil). Cela dépend surtout de l'amplitude du projet de réorganisation du temps de travail et du degré d'urgence de la situation. Par contre, le partage de l'initiative de la démarche dans une définition commune de la problématique de l'entreprise semble jouer sur la qualité du résultat obtenu de la négociation. Chez Typhon, par exemple, la direction s'est engagée sur la formation des partenaires de la négociation sur les dispositifs existants, pour partager une approche commune de la question du temps de travail. Enfin, les formes et les modes de communication sont très diversifiés. Cela dépend beaucoup de l'amplitude du projet de réorganisation du temps de travail, mais également du climat social de l'entreprise. Toutefois, il apparaît que la participation d'une partie des salariés à la démarche de projet et l'utilisation du référendum, c'est-à-dire d'une consultation élargie du personnel, peuvent permettre de réaliser un accord satisfaisant. Cela permet en effet de légitimer la démarche des acteurs de la négociation. Cependant, ils sont parfois utilisés à des fins tactiques, notamment pour désavouer la position de l'autre (International-Chimie) et en ce cas, ne favorisent pas le développement d'une interaction satisfaisante entre les partenaires de la négociation.

(d) Les contreparties.

Le jeu des contreparties semble essentiel dans la réalisation de l'accord. Dans la plupart des cas d'entreprises où la négociation a échoué ou est bloquée, les directions d'entreprises ne proposent pas de contreparties satisfaisantes, voire aucune contrepartie, selon les représentants du personnel. Au contraire, dans les cas de négociation où l'accord paraît "satisfaisant", les partenaires ont accompagné les dispositifs d'aménagement du temps de travail, de contreparties réelles et satisfaisantes : réduction de la durée hebdomadaire du temps de travail, avec compensation partielle ou totale de la perte de rémunération, et développement de l'embauche. Dans quatre cas d'entreprises, les dispositifs d'annualisation ont donné lieu à une réduction du temps de travail avec compensation quasi totale (Choc'Eclair) ou totale de la perte de rémunération (Urbamobil, BRO-Colis, Typhon). Pour ces entreprises, les directions se sont également engagées sur un développement de l'embauche. Dans le cas plus particulier de Protex, entreprise inscrite dans une configuration de problématique de type accommodation, la contrepartie principale pour les salariés était d'obtenir un allègement des charges de travail à l'issue de la période de lancement du site de production, pour retrouver un horaire conventionnel de 37h30. Sur le plan qualitatif, le dispositif a permis de renforcer les formes d'implication auxquelles les salariés semblent attachés (polyvalence, autonomie et responsabilité).

Dans les cas de négociation bloquée ou échouée, les directions ne proposaient soit aucune contrepartie aux dispositifs de flexibilité qu'elles souhaitaient mettre en place, soit des contreparties extrêmement limitées et peu déterminées. Pour les entreprises Auto-Elec et O-service, les directions se sont inscrites dans une problématique de rationalisation, en développant un projet de modulation dans le premier cas, ou un projet de semaine de quatre jours (de 9h30, soit 38 h par semaine) dans le second cas. Or ces dispositifs impliquaient pour Auto-Elec, une augmentation importante des contraintes de travail associées à la nouvelle organisation du temps, et pour O-Service, l'abandon des heures supplémentaires pour les salariés du service concerné, soit une diminution de leurs niveaux de rémunération (les heures de déplacement étant considérées comme heures supplémentaires et régulièrement intégrées dans le calcul du salaire mensuel). Dans le cas de Plastic-Nord, le dirigeant avait effectivement envisagé une réduction du temps de travail (d'une heure) pour les salariés concernés par l'accord, mais sans réelle garantie (la direction centrale de l'entreprise ayant bloqué le projet) et surtout pour compenser l'extension de la

présence à six jours et la flexibilité du personnel de l'équipe volante. Enfin, la direction d'Auto-équipement n'a proposé, comme seule contrepartie, que le maintien des avantages acquis lors de la négociation préalable du dispositif d'annualisation (maintenant abandonné), soit une durée hebdomadaire du travail à 38 heures, et le respect du principe du volontariat pour la mise en oeuvre d'équipes occasionnelles de fin de semaine.

Dans les cas de négociation ayant abouti à des accords "non-satisfaisants", seule la direction d'International-Chimie semble avoir proposé des contreparties significatives puisque le projet d'annualisation a donné lieu à une réduction du temps de travail à 32 heures, accompagnée d'une compensation partielle permettant de limiter la perte de rémunération (maintien du niveau des salaires à 90%). Dans les quatre autres cas, les contreparties étaient limitées, parfois aux seules contraintes légales. Pour Métal-Industrie et Monnet-SA, les accords sur le temps partiel annualisé ou sur les préretraites progressives et le temps partiel choisi ont souligné le principe du volontariat et de la liberté de choix pour les salariés. Or, la mise en oeuvre de ces dispositifs ne peut y échapper dans la mesure où les salariés doivent signer un avenant à leurs contrats de travail pour s'inscrire dans ces formules d'aménagement du temps de travail. Dans le cas de Médico-center, les salariés ayant refusé de signer l'avenant à leur contrat de travail (quatre personnes) ont été licenciées. Enfin, dans le cas de Coton-Production, l'abandon du dispositif d'annualisation du temps de travail n'a donné lieu à d'autre forme de contrepartie que l'engagement de la direction à payer les heures supplémentaires liées aux variations de charges d'activité.

Au final, si les contreparties sont essentielles dans les jeux d'échanges et de transactions à l'intérieur du processus de négociation du temps de travail, l'importance qui leur est accordée, est éminemment variable selon les situations de négociation. Paradoxalement, des contreparties limitées paraissent parfois plus satisfaisantes que des contreparties conséquentes. Pour Protex (accord "satisfaisant"), par exemple, les salariés n'ont obtenu qu'une réduction du temps de travail à 37h30 correspondant finalement aux limites conventionnelles du secteur de la production chimique. Les contreparties résident essentiellement dans l'amélioration des conditions de travail et l'enrichissement du contenu du travail (développement de la polyvalence, de l'autonomie, de la responsabilité dans la fonction d'expert). Inversement, pour International-Chimie (accord "non-satisfaisant"), les contreparties paraissent importantes (maintien des effectifs grâce à une réduction du temps de travail à 32h, mais compensation de la perte de rémunération et réduction limitée des

salaires à 90%). La valeur sociale octroyée aux formes de contreparties se développe à l'intérieur du processus de négociation, c'est en ce sens que nous proposons maintenant d'examiner les variables constituantes de la réalisation d'un compromis viable.

§3. Les variables constituantes de la réalisation d'un accord satisfaisant.

Il s'agit ici de comprendre en quoi des modes de négociation permettent d'aboutir à la réalisation de compromis satisfaisants en termes d'aménagement et de réduction du temps de travail. Nous pouvons considérer cinq niveaux de conditions internes pour la réalisation d'un accord "satisfaisant" : la diffusion et la prégnance de l'enjeu, l'ouverture de l'espace de négociation, la perception des contreparties, les logiques d'action (logique distributive et logique intégrative) et la continuité du processus.

(a) La diffusion et la prégnance des enjeux.

Dans l'ensemble des cas de négociation ayant abouti à des accords "satisfaisants", les directions ont explicité clairement la problématique de l'entreprise auprès des instances représentatives et auprès de leurs salariés. Cette explicitation a été effectuée dans le cadre d'une communication ouverte et interactive, axée sur les finalités et les enjeux du projet. Dans quatre cas (BRO-Colis, Protex, Choc'Eclair et Typhon), les salariés et leurs représentants se sont directement investis dans la formulation de la problématique et la structuration du projet, notamment au travers d'une phase de pré-négociation (par la voie de la consultation et du référendum, ou par le biais de travaux en chantiers et groupes de projet). Cette procédure a permis de susciter une diffusion profonde des enjeux de la réorganisation du temps de travail auprès du public concerné. Pour la dernière entreprise (Urbamobil), les salariés ne sont pas directement intervenus, cependant l'existence d'un dispositif de modulation préalablement établi, que la direction souhaitait renforcer par un dispositif d'annualisation du temps de travail, a permis d'inscrire la réflexion autour de la question du temps de travail dans des enjeux déjà communément acceptés. Mais si les directions ont investi des formes de communication interactive et suscité la diffusion des enjeux, c'est notamment parce que les projets de réorganisation du temps de travail représentaient un enjeu fondamental pour au moins quatre des cinq entreprises. Il s'agissait soit de développer de nouveaux arguments commerciaux et réduire en conséquence les délais de livraison (BRO-Colis), soit d'éviter les coûts importants de stockage en tenant compte de l'amplitude des variations de charges

d'activité (Typhon, Choc'Eclair), soit, et plus simplement, d'accroître la flexibilité de l'organisation en fonction de l'évolution du caractère saisonnier de l'activité (Urbamobil).

Dans la plupart des cas de négociation bloquée ou échouée, et les cas où les accords sont "non-satisfaisants" (à l'exception de Métal-Industrie), les enjeux et les finalités du projet de réorganisation du temps de travail n'ont pas ou peu été diffusés. Pour Plastic-Nord, l'initiative du dirigeant a été censurée avant qu'il n'y ait pu avoir une diffusion de la problématique. Pour Auto-équipement, les solutions étaient préétablies par la direction et les représentants des salariés se sont accommodés de celles-ci sans tenter de les infléchir. Dans les cas d'O-service et de Coton-production, les directions se sont centrées sur un seul enjeu (réduire les heures supplémentaires ou retrouver des formes classiques d'aménagement du temps de travail) ; en l'occurrence, elles ont bloqué les possibilités de négociation. Enfin, dans les quatre derniers cas, les négociations se sont développées sur des enjeux palliatifs ou de substitution, c'est-à-dire sur une dissimulation de la véritable problématique de l'entreprise. La direction d'Auto-Elec a noyé les enjeux du dispositif de modulation dans une communication floue autour d'un projet peu finalisé. Les responsables de Médico-center ont orienté les débats sur la dimension temporelle de l'organisation du temps de travail alors que l'enjeu principal était de développer l'implication des salariés (absentéisme important) et que le projet aurait dû porter sur des aspects plus qualitatifs de l'organisation. La direction de Monnet-SA s'est engagée dans une problématique de rationalisation du temps de travail en soumettant un projet de régulation individuelle des variations de charges d'activité (temps partiel annualisé) répondant davantage à des enjeux de normalisation de la flexibilité. Enfin, les dirigeants d'International-Chimie ont directement inscrit le jeu de la négociation dans un jeu glissant, notamment en faisant pression sur les représentants des salariés par le biais des référendums et de la menace de licenciement, sans aborder réellement la question du retrait de l'une des deux activités de l'entreprise et de l'avenir du site.

Dans ces derniers cas, les acteurs, représentants ou dirigeants (et parfois, les deux) ont tenté un enchaînement des enjeux et une transformation des jeux de négociation en jeux glissants. En aucun cas, la problématique n'a réellement été partagée par les acteurs. Il semble donc important de communiquer et diffuser la problématique afin de partager l'initiative du projet avec les instances représentatives, surtout lorsque l'enjeu d'un réaménagement du temps de travail apparaît de manière saillante pour l'évolution ou la survie de l'entreprise.

(b) L'ouverture de l'espace de négociation.

Compte tenu des remarques précédentes sur la diffusion et la prégnance de l'enjeu de la question du temps de travail, nous pouvons observer que pour l'ensemble des cas de négociation d'entreprises où l'accord paraît "satisfaisant", les directions ont mis en œuvre des modes de communication essentiellement basés sur le travail en chantiers, ou le recours au référendum et la consultation élargie du personnel. Ces modes d'interaction entre les partenaires de la négociation, mais aussi des acteurs concernés par le projet à négocier, ont finalement permis d'ouvrir le champ de la négociation. A ce titre, nous pouvons retenir au moins trois modalités d'extension des jeux d'acteurs et des interactions sur l'objet à négocier.

Le premier niveau est celui de l'ouverture à d'autres thématiques ou problématiques de l'entreprise au sein de la négociation. C'est en ce sens que dans l'entreprise Protex, par exemple, les acteurs de la négociation ont étendu la réflexion sur les modalités d'implication des salariés dans leur travail et développé la fonction d'expert dans les équipes de travail. La problématique de flexibilité de l'organisation s'est enrichie d'une problématique d'implication de l'individu dans l'organisation à partir des notions de polyvalence, d'autonomie et de responsabilité. Dans le cas de Typhon, les partenaires sociaux ont fixé, dès l'origine du processus, quatre thèmes de réflexion dans la négociation. Les échanges ont donc porté bien évidemment sur la flexibilité de l'organisation du temps de travail, mais également sur l'intéressement, la prévoyance et les salaires. Si ceci tend à complexifier les débats, les acteurs de la négociation se sont organisés en différents chantiers pour aborder les différentes problématiques. Dans les cas de négociation échouée ou ayant abouti sur des accords non-satisfaisants, aucune des démarches de négociation n'a permis l'ouverture des débats et des échanges sur d'autres thèmes que celui du temps de travail, même si par ailleurs, différentes problématiques pouvaient y être étroitement liées. Ainsi, dans le cas de Médico-Center ou encore de Monnet-SA, les négociations portaient indirectement sur les modalités d'implication des salariés dans l'entreprise ou sur l'évolution des caractéristiques du métier par rapport à l'évolution de l'environnement concurrentiel (les sociétés de crédit étant de plus en plus confrontées à la concurrence de la grande distribution). En l'occurrence, pour ces cas d'entreprises où la négociation a échoué ou a abouti à des dispositifs insatisfaisants, les acteurs ont développé des stratégies pour transformer les enjeux, notamment pour aborder les thématiques associées au projet de réorganisation du temps de travail.

Le second niveau est celui de l'ouverture à d'autres acteurs directement intéressés par la définition du projet. Dans la plupart des cas de négociation ayant abouti à des accords satisfaisants, les directions ont associé les personnels concernés par le projet et notamment les cadres de proximité. Les directions de BRO-Colis, Typhon et Protex, ont ainsi impliqué les responsables de service dans la définition des enjeux et la formulation du projet d'aménagement du temps de travail, au sein des travaux en chantiers ou de groupes de projet. Ceci a permis de repérer et apprécier préalablement un ensemble de contraintes dans la mise en oeuvre des dispositifs et de les intégrer dans la pré-négociation du projet. Dans le cas de Choc'Eclair, les salariés et leurs responsables hiérarchiques directs ont été impliqués dans la définition et l'évaluation des postes, étape nécessaire à la construction et à la finalisation du projet. Par contre, dans les cas de négociation ayant échoué ou abouti sur des accords non-satisfaisants, non seulement les salariés ont peu ou pas été consultés (sauf dans le cas d'International-Chimie, mais à des fins purement tactiques), mais le personnel d'encadrement n'a absolument pas été impliqué dans la démarche. Pourtant, pour une partie de ces cas, l'encadrement était directement concerné, notamment parce qu'il était chargé de mettre en oeuvre les dispositifs négociés. Ainsi, dans le cas de Métal-Industrie, ce sont les cadres qui opposent une résistance à l'issue de la négociation, et censurent l'accord malgré l'accueil favorable des salariés pour les mesures de préretraites progressives et de temps partiel.

Enfin, le troisième niveau est celui de l'ouverture aux salariés directement concernés par les dispositifs négociés. L'implication du personnel dans le projet de réorganisation du temps de travail s'effectue d'abord à partir de la communication et de la diffusion d'informations autour des enjeux. En outre, nous pouvons retenir deux manières d'opérer, que la direction de Choc'éclair a notamment utilisé. La première est la participation des salariés à la définition du projet par le biais d'une consultation directe. Dans le cas de Choc'éclair, les salariés ont été amenés à définir leurs postes et leurs activités afin de les réinscrire plus facilement dans la nouvelle organisation du travail. La seconde est le recours au référendum. Celui-ci permet de donner une légitimité à la démarche de réaménagement du temps de travail et au final, au dispositif négocié, avant même que l'accord soit signé. Toutefois, le recours au référendum peut également s'inscrire dans des tactiques d'acteurs visant à désavouer la position de l'autre partie dans le jeu de négociation et au cours du processus (International-Chimie). L'ouverture du champ de la négociation nécessite toutefois de mettre en oeuvre un dispositif concret et opérationnel (finalisé et programmé) pour permettre les échanges et les débats producteurs de solutions

adéquates.

(c) La perception des contreparties.

Le jeu des contreparties est essentiel dans la réalisation de l'accord. Nous l'avons abordé précédemment dans l'examen des variables prédisposantes des processus de négociation. Effectivement, tous les cas de négociation aboutissant à des accords jugés satisfaisants par les parties comportent des contreparties réelles en termes de réduction du temps de travail, de compensation de la perte de rémunération (totale ou quasi totale) et encore, de développement de l'embauche. Ces contreparties représentent la rétribution octroyée par la direction à l'égard des salariés et leurs représentants, pour la contribution qu'ils apportent au processus de flexibilisation des ressources humaines. Toutefois, il faut souligner et distinguer l'importance de deux niveaux de contreparties. Des réductions du temps de travail compensées partiellement ou entièrement représentent des contreparties satisfaisantes pour les salariés. Le développement de l'embauche et l'amélioration ou préservation des conditions de travail représentent des contreparties satisfaisantes pour les représentants des salariés. Il paraît donc nécessaire de combiner ces deux niveaux de contreparties.

Mais au delà de cette distinction, il apparaît non seulement que la réalité de la contrepartie (mesurable en temps ou avantages financiers) influence la satisfaction que l'on peut tirer d'un accord, mais que la perception des acteurs de cette contrepartie détermine directement leur satisfaction ou insatisfaction. En effet, le processus de négociation est également une interaction subjective d'acteurs qui, dans l'échange, construisent et modifient la perception qu'ils ont de la problématique de l'entreprise, des solutions envisagées, mais également des contreparties. A ce titre, et nous le constatons dans les cas observés, malgré l'existence de contreparties significatives (pour International-Chimie, réduction du temps de travail à 32 heures et maintien de la rémunération à hauteur de 90% du salaire), les acteurs peuvent ne pas être satisfaits des conclusions du processus de négociation. Par ailleurs, parmi la plupart des cas de négociation ayant conduit à des accords satisfaisants (Urbamobil, BRO-Colis, Choc'Eclair et Typhon), les niveaux de réduction du temps de travail sont très variables et répartis différemment en fonction des cycles d'activité. Les seules régularités observées dans les contreparties proposées sont celle du maintien du niveau des rémunérations et celle du développement de l'embauche de nouveaux salariés ou de salariés intérimaires.

Au final, un accord "satisfaisant" résulte d'un processus de négociation où les acteurs se sont entendus non pas sur ce qui est le plus efficace pour résoudre la problématique de l'entreprise, mais sur ce qui est acceptable d'un point de vue économique et social par les partenaires de la négociation. Il semble donc alors important de multiplier les possibilités de choix en termes de contreparties. C'est notamment ce qu'ont pu réaliser les acteurs dans l'entreprise Typhon. En effet, en multipliant les thématiques abordées lors de la négociation, les partenaires ont développé les possibilités d'échanges. Toutefois, l'ouverture du "champ des possibles" est lié à la manière dont les acteurs s'inscrivent dans les jeux de négociation et d'interaction. A ce titre, nous pouvons examiner les logiques d'action.

(d) Les logiques d'action dans le jeu de négociation.

Par rapport aux comportements des acteurs, quelque soit le type de négociation (échouée, aboutie sur un accord non-satisfaisant ou aboutie à un accord satisfaisant), nous ne pouvons nier ni l'existence de rapports de pouvoir, ni l'affrontement de rationalités ou d'idéologies différentes dans la manière d'aborder la question du temps de travail. Nous l'avons vérifié notamment dans les positionnements des acteurs (première étape de recherche). Toutefois, les interactions des acteurs s'inscrivent dans deux modes d'approches différents de la situation de négociation (les approches intégrative et distributive), que nous pouvons observer dans notre échantillon, et surtout qui aboutissent à des résultats fondamentalement différents.

En premier lieu, les accords satisfaisants ont été conclus à l'issue d'une négociation à dominante essentiellement intégrative, c'est-à-dire orientée davantage sur des solidarités réciproques que sur des antagonismes mutuels. Ces processus de négociation se sont déroulés suivant des modalités de communication et d'échanges basées sur la qualité de la relation entre les partenaires et ayant parfois donné lieu à une transformation ou une construction commune des objectifs et des finalités des projets pour tendre vers l'objectif commun. Dans les cas de Protex, BRO-Colis et Typhon, les partenaires se sont investis dans la négociation au travers de chantiers ou groupes de projet dans lesquels, non seulement, ils ont élaboré conjointement la problématique de l'entreprise, mais également conçu techniquement la mise en oeuvre du projet (conception renforcée par la participation des personnels d'encadrement). Cet échange, constituant une phase de pré-négociation, leur a permis, par ailleurs, de définir les modalités concrètes et finales de la négociation, qui s'est parfois déroulée en très peu de temps (une après-midi pour les partenaires sociaux de Typhon). Dans les deux derniers cas, le processus a débuté par une

consultation directe préalable des représentants (trois rencontres avant d'opérer concrètement les échanges, pour Urbamobil) ou des salariés (référendum et définition commune des contraintes poste par poste, pour Choc'Eclair). Ces modalités de construction de la problématique et de structuration des échanges ont permis aux acteurs de s'inscrire dans un jeu à somme croissante et d'aboutir à l'élaboration d'un compromis satisfaisant pour les deux parties.

En second lieu, et pour une grande partie des accords non-satisfaisants ou des cas de situations de négociation échouée, les jeux d'acteurs se sont apparentés à des jeux à somme nulle. Il s'agit pour l'essentiel de cas de négociation à prédominance distributive dans lesquels les acteurs se sont davantage centrés sur les éléments antagonistes. Ces derniers ont par ailleurs développé des stratégies ou des tactiques de communication et d'échange, basées sur une information floue ou minimaliste, et la dissimulation ou le glissement des enjeux. Les partenaires de la négociation ont développé des offensives, des contre-offensives ou des stratégies défensives, en fonction de leurs propres positionnements et de l'absence d'une problématisation commune des enjeux d'un aménagement du temps de travail pour l'entreprise. Dans le cas d'Auto-Elec, la direction a tenté un passage en force du projet de modulation ; les représentants des salariés ont opposé une résistance très forte à ce projet ne comprenant aucune contrepartie. La direction d'O-service a centré les débats autour d'un seul enjeu (réduire les heures supplémentaires pour un seul service) et fermé les possibilités d'échanges, alors que les représentants du personnel ont tenté d'étendre la réflexion à l'ensemble de l'entreprise. Les dirigeants d'Auto-équipement ont engagé la négociation sur des solutions préétablies, c'est-à-dire un retour à des formes classiques de l'aménagement du temps de travail ; les représentants des salariés se sont alors centrés sur le maintien des avantages acquis préalablement (principe du volontariat pour les équipes occasionnelles de fin de semaine et maintien d'un horaire hebdomadaire réduit à 38h). Les directions de Médico-Center et de Monnet-SA ont développé des enjeux de substitution sans poser clairement les finalités nécessaires d'une réorganisation du temps de travail. Les représentants du personnel se sont inscrits dans une logique défensive, orientée soit vers le maintien du niveau des rémunérations et de l'emploi (avantage perdu pour les représentants, dans le cas de Médico-Center), soit sur la préservation des avantages acquis, c'est-à-dire des horaires variables et du temps partiel choisi (avantage gagné pour les représentants dans le cas de Monnet-SA, où la direction n'a pas réussi à développer le temps partiel annualisé). Dans le cas plus particulier de Métal-Industrie, si les partenaires ont réussi à négocier un accord sans grande difficulté, c'est le personnel

d'encadrement qui en bloque la réalisation (les avantages sont perdus pour les deux parties). Enfin, dans les cas de Coton-Production et d'International-Chimie, les délégués syndicaux se sont révélés extrêmement offensifs, soit en dénonçant un accord préalable de modulation, soit en mobilisant les salariés dans un conflit social (douze jours de grève dans l'entreprise International-Chimie). Toutefois, ces offensives syndicales n'ont pas permis de donner satisfaction à leurs revendications, et il semble en définitive que les directions aient pu gagner l'essentiel des avantages proposés par les dispositifs.

Parmi l'ensemble des cas de négociation, le pouvoir a représenté un enjeu fondamental au coeur des échanges. Cependant, il apparaît que pour les cas d'accords satisfaisants, les acteurs aient pu équilibrer leur rapport de forces au fur et à mesure des échanges et aboutir à des solutions communément acceptables. Dans les autres cas de négociation, les jeux d'acteurs ont été caractérisés par un déséquilibre des rapports de forces, parfois préliminaire, tantôt croissant, mais structurant finalement la relation entre les parties à l'issue du processus. Dans la plupart de ces cas, le résultat de la négociation est caractérisé par la perte d'avantages et d'intérêts pour au moins l'une des parties. En conclusion, il ne s'agit donc pas de nier les différences d'intérêts et les conflits, suscités par les divergences d'opinions et de positions, mais de prendre en compte ces différences pour construire des formes d'organisation du temps de travail (et parfois de l'entreprise) qui permettent de concilier et d'optimiser les intérêts de chacun, au travers de processus d'échanges à prédominance intégrative. Cette optimisation est par ailleurs conditionnée par la possibilité, ouverte au cours du processus de négociation, de procéder à des corrections lors de la mise en oeuvre des dispositifs négociés.

(e) La continuité du processus.

La plupart des cas de négociation ayant conduit à la réalisation d'accords satisfaisants se sont appuyés sur la mise en oeuvre de groupes de réflexion et de travail, généralement tripartites (membres de la direction, représentants du personnel, et cadres de proximité), pour définir et enrichir le projet de réaménagement du temps de travail (Protex, BRO-Colis, Choc'Eclair, Typhon). Dans certains cas, cette ouverture de l'espace de négociation dans une dynamique concrète d'interactions croisées, a inscrit les échanges dans un renouvellement des modes classiques et habituels de négociation entre les partenaires sociaux. Il ne s'agissait plus de débattre en comité restreint d'un accord possible entre des intérêts divergents (négociation à prédominance distributive), mais de construire une solution commune

à un problème de l'entreprise, en énumérant et en analysant les points de convergence possibles à partir de l'examen des modalités concrètes d'un réaménagement du temps de travail (négociation à prédominance intégrative). Dans l'entreprise Typhon, cette procédure est caractérisée notamment par la formation des représentants du personnel sur l'ensemble des dispositifs existants. Organisée par le responsable ressources humaines, elle se caractérise également par le choix offert à ces mandataires dans la détermination des thèmes et des procédures de négociation, et introduit une véritable rupture dans les modes habituels d'interaction entre les partenaires. Après un moment de surprise et d'hésitation, les acteurs se sont finalement engagés dans la définition et la finalisation du projet de réaménagement du temps de travail. Cette procédure de négociation n'a pas empêché, bien évidemment, la rivalité entre les parties et la confrontation des intérêts respectifs. Toutefois, elle a permis de fixer le cadre de la négociation et d'éviter le glissement des enjeux.

A partir de ces groupes de projets ou chantiers de travail, les acteurs ont, en quelque sorte, prolongé la négociation après la signature de l'accord en mettant en place des comités de suivi. Ceux-ci ont pour objectif d'assurer la mise en oeuvre des dispositifs négociés, d'en observer l'efficacité par rapport aux objectifs initiaux et de vérifier les modalités d'application de l'accord. Ceci permet en outre d'opérer les corrections et les ajustements nécessaires suivant les écarts observés, notamment dans le cas des dispositifs d'annualisation à caractère expérimental (BRO-Colis). Si nous pouvons considérer les groupes de projet comme des phases de pré-négociation, les comités de suivi des dispositifs négociés représentent une phase de post-négociation, où les possibilités d'échanges et de transaction restent ouvertes. Dans le cadre d'une expérimentation des mesures instaurées par l'accord, la démarche peut conduire à l'ouverture d'une nouvelle négociation ou d'une re-négociation des dispositifs. Les cinq cas d'accords satisfaisants comprennent sous des formes et des objets plus ou moins divers, dans la formulation définitive du projet de réorganisation du temps de travail, l'instauration de dispositifs de suivi de l'accord. Cette mesure paraît d'autant plus nécessaire lorsqu'elle concerne les accords d'annualisation du temps de travail, pour lesquels les directions établissent des tableaux de bord afin d'anticiper les variations de charge d'activité, et dans lesquels il convient d'opérer de nombreux ajustements en fonction des incertitudes liées au marché. Cette démarche a permis notamment de "sauvegarder" le dispositif négocié par les acteurs de Typhon, puisque juste après la signature de l'accord, l'entreprise a dû faire face à une croissance soudaine de son activité. Les acteurs ont dû redéfinir le

plan de charge initialement prévu.

Dans ces cas de négociation, après la signature de l'accord, l'espace de négociation n'est jamais entièrement clos, et nous avons pu observer l'instauration d'un dispositif de suivi de l'accord suscitant la continuité de la dynamique des échanges. Cela inscrit finalement les acteurs dans une approche nouvelle de la négociation où le processus lui-même reste ouvert en permanence. Dans cette logique, la formalisation d'accords écrits ne représente qu'une étape dans la progression des acteurs vers la construction de modes d'organisation du temps de travail en renouvellement permanent.

Au final, nous observons quatre phases dans les processus de négociation (au sens large) : une phase de contextualisation des problématiques, une phase de structuration des échanges et de problématisation commune (la pré-négociation), une phase d'accordage (la signature de l'accord) et une phase de suivi des dispositifs négociés (la post-négociation). Ces phases peuvent être entremêlées, comme nous le constatons dans le cas de Typhon, où la problématisation s'est finalement achevée dans le développement des travaux et des réflexions dans les chantiers, et où l'accord avait déjà largement été élaboré et finalisé dans le cadre de ces travaux.

L'analyse de l'influence des variables prédisposantes et constituantes dans le déroulement des processus de négociation de l'aménagement du temps de travail a permis de repérer un ensemble de facteurs favorables à la construction de compromis satisfaisants. Ces facteurs sont directement liés à la manière dont les acteurs s'inscrivent dans le jeu de la négociation et régulent leurs interactions au travers de procédures concrètes. A l'issue de cette démonstration, nous proposons de synthétiser nos résultats de recherche au travers d'un modèle de compréhension du phénomène analysé.

Ce modèle s'appuie sur un postulat principal consistant à assimiler et appréhender le processus de négociation au travers du concept de réseau d'acteurs. Il s'agit en l'occurrence d'observer les jeux des acteurs dans un cadre où l'action collective, bien qu'elle soit liée aux contraintes organisationnelles, se situe en dehors du cadre habituel de l'organisation, notamment parce que l'organisation constitue l'enjeu principal de l'action et des interactions entre les parties.

Section 3. Négociation et réseau : vers un modèle d'analyse et d'action.

Notre démarche d'analyse (caractérisée par une approche multi-sites) a consisté à déterminer l'influence et l'agencement de variables prédisposantes et constituantes au travers de l'observation de différents cas de négociation de l'aménagement du temps de travail. Cette analyse nous a conduit à dégager différentes régularités autour du phénomène étudié, permettant de comprendre pourquoi certains processus de négociation aboutissent à un blocage ou un échec des échanges, et en quoi d'autres processus permettent d'aboutir à des compromis satisfaisants.

Il apparaît au final que la manière dont les acteurs s'inscrivent dans le processus de négociation et élaborent certaines modalités d'échanges et de construction de l'accord, influence directement la qualité du compromis auquel ils aboutissent. Au delà du contexte, des dispositifs négociés, des caractéristiques des processus de négociation (durée, initiative, communication) et de la dimension objective des contreparties (mesurables en termes de temps et de niveau de rémunération), c'est essentiellement la prégnance et la diffusion des enjeux d'un aménagement du temps de travail, l'ouverture de l'espace de négociation, la perception des contreparties, les logiques d'action (entre logique distributive et logique intégrative) et la continuité du processus, qui permettent l'élaboration d'un accord et contribuent à la satisfaction des parties.

Si ces conclusions nous permettent de comprendre le déroulement des processus de négociation sur le temps de travail et leurs issues, il nous reste néanmoins à expliquer pourquoi et en quoi, dans certains cas seulement, les acteurs s'inscrivent dans des formes d'échanges et d'interactions plus performantes. Nous proposons donc d'opérer une modélisation des processus de négociation qui aboutissent à des accords satisfaisants, notamment à partir du cas le plus illustratif de notre échantillon (Typhon), afin de rendre compte des mécanismes fondamentaux observés dans l'analyse de ces situations particulières.

En premier lieu (§1), nous élaborerons un modèle final de compréhension des processus de négociation à partir des concepts clés de l'approche de la sociologie de la traduction (Callon, Latour, 1986). En second lieu (§2), à partir des observations de

terrain et à l'issue de ce travail de recherche, nous exposerons un ensemble de propositions relatives à la manière de conduire un processus de négociation sur le temps de travail.

§1. Les processus de négociation en tant que réseaux d'acteurs.

Notre démonstration s'appuie ici sur les apports de la sociologie de l'innovation (Callon, Latour, 1986, 1988), et plus particulièrement sur le concept de réseau. Elle correspond à un double objectif. Il s'agit à la fois de dégager et décrire la configuration de négociation qui permet d'aboutir à un accord satisfaisant (enjeu prédictif) et d'en déduire une méthodologie d'approche de la situation de négociation permettant aux acteurs de s'inscrire dans une démarche efficiente (enjeu prescriptif).

Nous proposons de mener la réflexion à partir des quatre phases de négociation que nous avons dégagé précédemment (section 2) : les phases de contextualisation des problématiques, de pré-négociation, d'accordage (la signature de l'accord), et de post-négociation. Chacune de ces étapes du processus renvoie à des éléments et des mécanismes clés du développement du réseau. La première difficulté consiste à rapprocher les notions de négociation et de réseau, pour nous permettre d'appréhender la phase de contextualisation des problématiques d'entreprises et d'acteurs.

(a) Configuration de négociation : organisation, système ou réseau.

Le processus de négociation est une action collective, en vue de résoudre un problème commun (Dupont, 1994), inscrite dans une organisation, c'est-à-dire un système d'action organisée (Friedberg, 1993) et dont la principale finalité, indépendamment du problème à négocier, est d'en organiser la solution¹. Lorsqu'il s'agit de négociation collective en entreprise, cette action collective est par ailleurs soumise aux contraintes d'un système de relations réglées et finalisées. Le cadre des relations professionnelles définies préalablement par un ensemble de conventions externes (contraintes légales et conventionnelles fixées par la branche) et internes (les procédures et les normes fixées par les acteurs au cours de leurs négociations successives et qui se manifestent par des habitudes acquises). La négociation, en tant qu'action collective organisée et finalisée, est-elle pour autant une organisation à part

¹ Ce qui est encore plus saillant lorsqu'il s'agit de négocier l'organisation du temps de travail (cqfd).

entière, indépendante du cadre organisationnel dans lequel elle se déroule ? La réponse est évidente, tant la négociation n'a d'objet et de finalités que par rapport à un contexte organisationnel, et dans la mesure où elle conduit à modifier les données de ce contexte. Il pourrait s'agir, tout au plus et en quelque sorte, d'une organisation dans l'organisation, relativement éphémère (un moment particulier de l'action collective organisée), permettant aux acteurs de sortir du cadre structurel afin de mieux agir sur celui-ci. Mais défendre cette idée consiste à penser la réalité du phénomène en l'isolant en grande partie du cadre organisationnel dans lequel il puise pourtant toute son essence. A ce titre, nous pouvons difficilement dissocier la négociation, comme objet de recherche, de la réalité des sujets et objets qui participent directement ou indirectement à la construction de ce phénomène.

Face à ces difficultés, nous avons défini notre objet de recherche (chapitre 2) à partir du concept de système. Le système-négociation est un ensemble organisé dont les éléments stables et instables, actifs et passifs, déterminants ou indéterminants, sont en interrelation et dont les interactions permettent la régulation de l'ensemble et la construction d'une solution commune à un problème partagé. L'approche systémique de la négociation renvoie donc à la complexité du phénomène, c'est-à-dire à la diversité des configurations possibles d'agencement des différentes variables qui interviennent dans le processus et dans la détermination de l'issue (le résultat). Ce que nous avons pu d'ailleurs observer dans l'analyse des études de cas de notre échantillon. Toutefois, l'utilisation du concept nous est essentiel pour caractériser et définir notre objet de recherche. Cependant, nous épuisons sa capacité opératoire lorsqu'il s'agit de comprendre ce qui, fondamentalement, différencie les processus de négociation qui aboutissent à des accords satisfaisants de ceux qui conduisent à des situations d'échec, de blocage ou d'insatisfaction des parties de la négociation. Cette limite se confirme encore davantage lorsqu'il s'agit de construire un modèle de compréhension de la réalité qui permette aux acteurs d'agir¹. Dans tous les cas, nous pouvons observer les processus en tant que systèmes, mais en quoi les cas de négociation ayant abouti à des accords satisfaisants représentent-ils des systèmes particuliers ?

¹ Même si à partir des études de cas, nous avons pu isoler des variables contextuelles et procédurales qui influencent favorablement la détermination de l'accord, nous ne pouvons au final conclure, pour reprendre une formulation classique, que "tout est dans tout, et réciproquement". Si cette formule est intéressante pour nous permettre d'échapper à des questions d'ordre prédictif, en aucun cas, elle nous permet de construire un modèle d'action.

C'est à partir de ces interrogations, mais également en analysant plus particulièrement ces cas de négociation aboutie à des accords satisfaisants, que nous proposons d'utiliser le concept de réseau pour désigner en partie¹ la dynamique du phénomène. Il apparaît sur un plan concret et au terme de notre recherche, que les cas les plus illustratifs d'une négociation réussie peuvent s'assimiler à la démarche de réseau. Dans l'entreprise Typhon, le processus de négociation s'est déroulé suivant une logique de liaison équilibrée entre des entités humaines (les parties et leurs porte-parole) et non-humaines (les dispositifs négociés, les procédures, l'organisation,...), des intérêts individuels et collectifs, des alliances ou coalitions, des traductions diverses des problématiques d'acteurs vers une traduction unifiée de la problématique de l'entreprise. Ainsi, alors que dans les cas de négociation bloquée on aboutit à des accords non-satisfaisants, l'action collective s'est davantage inscrite dans des rapports de pouvoir et dans une perspective systémique. Les cas de négociation ayant aboutit aux accords les plus satisfaisants se sont déroulés dans une forme d'équilibre que l'on peut concevoir en terme de réseau, notion permettant de saisir ce qui est au centre de l'action collective, c'est-à-dire la convergence entre les acteurs.

C'est à ce titre, que nous utiliserons le concept de réseau (Callon, Latour, 1988) pour rendre compte plus particulièrement des formes de négociation qui permettent d'aboutir à des compromis satisfaisants. La négociation, en tant que réseau, se distingue alors du système organisationnel dans la mesure où elle dépasse ce cadre et permet d'agir sur celui-ci, essentiellement à partir des éléments de convergence qui fondent l'action collective. Il s'agit d'une forme spécifique de système d'action organisée, relativement stable même si elle n'est pas permanente (et c'est ce qui contribue sans aucun doute à sa stabilité), plus ou moins harmonieuse, dans laquelle les acteurs interagissent d'abord en fonction de leurs intérêts convergents.

La négociation-réseau est une forme de rupture avec le système organisationnel². Elle correspond en ce sens à une "méta-organisation", système particulier et non permanent d'action collective étroitement lié au système

¹ En partie, seulement, mais c'est bien sur cette partie qu'il nous importe de réfléchir et de tirer un ensemble d'enseignements afin de permettre aux acteurs de poser et structurer leur démarche de négociation.

² Et nous verrons que ce peut être également une forme de rupture avec les formes habituelles de négociation, inscrites dans des logiques distributives.

d'organisation(s) à partir duquel elle se développe, mais dont elle dépasse les contraintes ordinaires. Le concept de réseau nous permet donc de distinguer le cadre particulier de l'action lors de la négociation, du cadre organisationnel sur lequel cette dernière centre pourtant l'action. Il nous permet également d'envisager la participation d'acteurs ou d'actants extérieurs à l'organisation dans la dynamique de l'action (inspection du travail, médias, opinion publique, fournisseurs ou clients,...). La négociation-réseau désigne d'abord le contexte dans lequel interagissent acteurs et actants en deçà ou au delà des frontières et des limites fixées par le cadre organisationnel, et qui sont concernés par l'objet négocié et les conséquences de l'action.

Poser la problématique de la négociation en terme de réseau (notamment en référence au cadre théorique de la sociologie de l'innovation), nous conduit à repérer et analyser les différents éléments-clés de la constitution des réseaux socio-techniques. Nous venons de voir que dans les processus de négociation, la phase de contextualisation des problématiques d'acteurs peut inscrire la dynamique des relations dans une logique de réseau. Nous proposons donc, au travers des trois autres phases de la négociation (les phases de pré-négociation, d'accordage et de post-négociation) d'observer comment les acteurs interagissent dans cette logique de réseau. Il s'agit ici de repérer les modes de traduction, les investissements de forme, l'influence des intermédiaires, les modes d' enrôlement et de mobilisation, et les formes de rallongement et l'irréversibilité du réseau.

(b) Pré-négociation et traduction.

La négociation-réseau se constitue sous une forme de "méta-organisation" qui permet de faire le lien entre toutes les entités, humaines et non-humaines, qui sont concernées par le problème à négocier. Tout au long du processus, le réseau tend à se rallonger et se consolider. Il réunit d'abord les porte-parole (la base du réseau, c'est-à-dire les représentants de la direction et du personnel) mais s'étend ensuite par le biais des investissements de forme, des intermédiaires, et de l' enrôlement. En ce sens, la pré-négociation, en tant que jeu de rencontres plus ou moins formalisées entre les mandataires des parties (les porte-parole), ne peut renforcer une logique de réseau que si les acteurs conviennent d'un ensemble de mécanismes permettant aux parties de s'exprimer au travers de leurs représentants et l'investissent. Au cours de ces rencontres, les acteurs et les actants s'inscrivent et se mobilisent dans des rôles et une division des tâches.

C'est ce que nous avons pu observer dans le cas de négociation de l'entreprise Typhon. Les partenaires de la négociation se sont d'abord rencontrés pour aborder la question du temps de travail dans l'entreprise en lien avec le lancement d'une nouvelle activité et ont déterminé quatre thèmes de réflexion à intégrer autour de la problématique de l'entreprise, pour s'investir ensuite dans des travaux en chantiers auxquels le personnel d'encadrement a été étroitement associé. Dans ce micro-réseau, nous pouvons distinguer les acteurs, composés de la direction et les représentants des salariés, parmi lesquels se situent les porte-parole, et les actants constitués du dispositif d'annualisation, de l'organisation. On y retrouve également l'ensemble du personnel qui finalement n'a pas été mobilisé dans le déroulement de l'action (ce qui aurait pu avoir lieu en cas de conflit). Le processus de constitution du réseau a nécessité le recours aux intermédiaires, dans lesquels nous situons les cadres de proximité pour leur participation aux groupes de projet en raison de leurs compétences et de leurs attributions, mais aussi l'ensemble des informations qui ont pu circuler entre les parties.

Mais surtout ce qui a pu conjointement renforcer la constitution du réseau, c'est l'opération fondamentale de traduction, en tant que mode de recomposition du problème à négocier. Cette opération vise à transformer le problème en problématique (la problématique de l'aménagement du temps de travail de l'entreprise en particulier) en reliant les énoncés et les enjeux, et crée une cohérence entre des activités hétérogènes. Elle est effectuée par un traducteur, c'est-à-dire un acteur qui analyse le contexte et impulse un mouvement collectif et convergent (la mise en réseau) dans la dynamique des relations des acteurs du réseau.

Chez Typhon, le processus de traduction a été opéré à l'initiative du directeur des ressources humaines, qui, légitimé dans sa position de traducteur, a organisé la formation des représentants des salariés et des personnels d'encadrement sur les questions liées à l'aménagement du temps de travail, après la première rencontre des mandataires. Durant trois séances, porte-parole et intermédiaires ont donc été formés à l'ensemble des dispositifs et à leurs finalités. L'enjeu principal pour le directeur des ressources humaines était de trouver les moyens de construire un discours commun autour des enjeux d'une réorganisation du temps de travail dans l'entreprise. Cette démarche a certes surpris les délégués syndicaux mais a permis à chacun de se construire une position particulière sur le problème de l'entreprise, et de l'explicitier ensuite. Au delà, cette phase de problématisation et de traduction a suscité et renforcé l'acceptation du principe de coopération. Il restait donc à mettre en oeuvre une formule d'accordage.

(c) L'accordage autour du point de passage obligé.

Le point de passage obligé (PPO) correspond à une phase incontournable de la construction du réseau. C'est un espace de convergence (lieu ou énoncé) dans lesquels les acteurs du réseau élaborent des formes de transactions et d'échanges, à la fois satisfaisantes pour eux-mêmes, mais également par rapport à la problématique ou l'objet du réseau. Pour y parvenir, les acteurs prolongent les investissements de forme et s'appuient sur différents intermédiaires.

Dans le cas de la négociation, cette phase correspond au moment de l'élaboration et de la signature de l'accord. Il s'agit d'opérer et de formaliser le compromis établi au cours des échanges, des ajustements et des adaptations. C'est le stade d'une collaboration active des parties en présence. Cette phase est d'autant plus difficile à contourner qu'elle donne une légitimité au réseau au delà de l'acceptation de la coopération, elle permet effectivement l'organisation de ce compromis. A ce titre, nous y retrouvons nécessairement des investissements de forme tels que l'accord écrit, la mise en oeuvre du dispositif, ou leur expérimentation, et des intermédiaires, notamment, les contreparties en termes d'argent ou de réduction du temps de travail. Le point de passage obligé est une condition nécessaire du réseau car elle en constitue le point d'ancrage à la fois pour susciter le développement du réseau (et en ce cas, l'accord est une finalité) et pour en donner une légitimité.

Dans le cas de Typhon, le point de passage obligé correspond à la mise en commun des travaux de groupes de projet ayant oeuvré chacun sur des thématiques particulières : flexibilité, intéressement, prévoyance et salaires. A cette occasion, les porte-parole ont pu opéré d'ultimes ajustements pour définir précisément leur espace de convergence, présenté sous l'aspect d'un énoncé : le texte de l'accord. Au cours de ce point de passage obligé, les partenaires de la négociation ont fixé l'ensemble des contreparties en utilisant les intermédiaires que la situation leur permettait d'utiliser : les informations, le temps, l'argent, les compétences¹. Cette étape de la négociation, la rencontre finale autour de la table, a donné lieu au renforcement des rôles et de la mobilisation des acteurs et des actants, dans leurs positions respectives et autour du projet. Les partenaires sociaux (représentants de la direction et du personnel) ont diffusé l'information de manière conjointe dans chaque service de l'entreprise et ont

¹ L'accord a permis la création d'une école de formation interne visant à accueillir de nouveaux salariés en contrat d'apprentissage.

ainsi légitimé le processus de changement organisationnel. Toutefois, le point de passage obligé étant une condition nécessaire mais non suffisante pour stabiliser le réseau, les porte-parole ont organisé son prolongement dans une phase de post-négociation.

(d) Post-négociation, rallongement et irréversibilité.

La négociation-réseau ne peut se limiter à la rencontre des partenaires autour de la table pour définir le compromis final auquel les acteurs aboutissent. La qualité du compromis dépend également de la capacité des porte-parole à rallonger le réseau et à lui donner un caractère d'irréversibilité. Le rallongement permet de donner davantage de consistance au projet et la consolidation du réseau consiste notamment à multiplier les entités non-rétractables. Ce qui crée ainsi son irréversibilité, ce sont les implications et les applications organisées par les porte-parole.

Pour ce faire, les partenaires développent des systèmes de vigilance, afin de réduire l'imprévisibilité de la situation, et de transparence, afin de renforcer la confiance de l'ensemble des acteurs du réseau. Dans le cadre d'une négociation sur le temps de travail, le rallongement et l'irréversibilité sont conditionnés par la mise en oeuvre de comités de suivis et de surveillance des dispositifs négociés, dispositifs que nous avons observés au travers des processus de négociation ayant abouti à des accords "satisfaisants".

Chez Typhon, les partenaires de la négociation se sont appuyés sur l'existence des groupes de projet pour constituer des comités de suivi de l'application de l'accord. Les cadres de proximité, associés à la définition du projet par leur rôle d'intermédiaires et une partie des cadres fonctionnels (chargés de la production et de la logistique) ont été mobilisés pour la mise en oeuvre du dispositif d'annualisation. Ils se sont investis dans un rôle de surveillance, qu'ils assument à l'aide des tableaux de bord. Enfin, le personnel, jusqu'alors inscrit dans un rôle d'actant, a également directement été impliqué dans l'application de l'accord. Le réseau s'est donc consolidé après la définition du compromis établi au cours de l'application de l'accord. La mise en place de comités de suivi, la définition et la construction des tableaux de bord, permettant de suivre l'adaptation et de procéder à l'évolution du dispositif d'annualisation du temps de travail, ont conditionné la transparence nécessaire au renforcement de la confiance des acteurs du réseau. Surtout, ces mesures ont donné au réseau un caractère irréversible, notamment en permettant

l'ensemble des ajustements nécessaires ou souhaités par les acteurs du réseau. Quoiqu'il advienne du dispositif négocié, le réseau existe et dépasse l'objet sur lequel il s'est originellement développé, c'est-à-dire la controverse.

(e) Négociation-réseau, controverses et traduction : vers un modèle d'analyse des processus de négociation.

La controverse est au coeur du processus de changement ou d'innovation, et centrale dans l'analyse des sociologues de l'innovation. Les faits s'élaborent par la série de controverses qu'ils suscitent. Il importe donc d'analyser les éléments de discordance entre les partenaires, pour effectivement comprendre la nature du compromis et le processus de convergence. A ce titre, nous ne pouvons rester centrés sur l'objet, en l'occurrence le dispositif d'aménagement du temps de travail. C'est essentiellement la controverse qui donne du sens et du contenu au fait observé, à l'accord. Compte tenu du caractère d'entre-définition¹, nous ne pouvons donc comprendre le fait en dehors du réseau sur lequel il s'est construit.

C'est en ce sens que l'analyse des variables constituantes des processus de négociation permet de comprendre en quoi un accord représente un compromis satisfaisant pour les acteurs de la négociation. Cette analyse permet d'appréhender la manière dont les parties problématisent la question du temps de travail à partir des contextes organisationnel, idéologique et institutionnel, la façon dont ils placent un ensemble d'enjeux fondamentaux autour du projet à négocier. En partant des positionnements d'acteurs, caractérisés par des éléments de divergence mais également de convergence, un acteur particulier peut s'inscrire dans une fonction de traducteur et susciter une problématisation commune des questions et des enjeux liés au dispositif à négocier.

A partir de l'explicitation des controverses et du processus de traduction, les acteurs et les actants, entités humaines et non-humaines, s'inscrivent dans une configuration de réseau, en tant que méta-organisation (c'est-à-dire système particulier, non permanent mais stable, d'action collective organisée étroitement lié à

¹ L'entre-définition rend compte du lien étroit entre le fait et le réseau. Le fait est le produit du réseau, mais conjointement, le réseau n'a de sens qu'autour du fait qu'il génère. Le changement ou l'innovation n'ont réellement d'impact que s'ils sont portés par un réseau, mais ce dernier n'a d'intérêt que s'il se constitue autour du processus de changement ou d'innovation.

l'organisation mais relativement indépendant de celle-ci). Au départ, seuls les porte-parole et les intermédiaires permettent l'émergence et la constitution du réseau par le biais d'investissements de forme, de l'enrôlement et de la mobilisation. Le réseau s'étend et se rallonge à partir du point de passage obligé, en l'occurrence l'espace de convergence des acteurs : l'accord.

Dans le cadre de notre problématique sur les processus de négociation de l'aménagement et la réduction du temps de travail, le concept de réseau nous semble opératoire, certes, pour comprendre la manière dont les actants se réunissent et se mettent en micro-réseau (l'espaces des compromis), mais également pour comprendre l'interface entre les rationalités technico-économiques et les rationalités socio-politiques au niveau de la problématisation (lien entre les problématiques d'acteurs et le contexte) et la définition des enjeux instrumentaux et fondamentaux (le champ des controverses). Pour développer une analyse des processus de négociation, il convient toutefois de respecter le principe de symétrie¹, consistant à s'intéresser autant aux sujets qu'aux objets, c'est-à-dire aux jeux d'acteurs et aux supports qu'ils emploient. A partir de ce modèle d'analyse et des observations effectuées dans l'analyse des cas de négociation de notre échantillon, nous proposons de dégager les principales caractéristiques des procédures de négociation qui ont permis d'aboutir à la construction d'un accord satisfaisant.

§2. Les caractéristiques des procédures de négociation mises en oeuvre pour obtenir un compromis viable.

L'analyse des expériences d'échec de la négociation comparées aux expériences réussies et satisfaisantes, et produite précédemment en termes de réseau (et de traduction), nous permet de proposer et de définir différents axes de réflexion ou d'action sur les modes de négociation. Nous proposons de les développer en tenant compte des caractéristiques et des enjeux des différentes phases de négociation (la phase contextualisation des problématiques, la phase de pré-négociation, la phase d'accordage et la phase de post-négociation). Il s'agit ici de répondre aux enjeux prescriptifs de la recherche que nous avons menée.

¹ Le principe de symétrie, dans la continuité de la notion d'entre-définition, renvoie à une forme de dialectique entre le sujet et l'objet . Il consiste à adopter une posture symétrique dans la compréhension du fait qui implique de s'intéresser autant aux sujets qu'aux objets, avec la même rigueur méthodologique.

(a) De la contextualisation des problématiques à l'opération de traduction : vers une démarche de négociation en réseau.

Dans toutes les situations de négociation satisfaisante, les directions d'entreprise ont mis en place une communication importante autour de la problématique de l'entreprise. Cet effort de communication vis à vis des salariés et de leurs représentants a permis finalement de partager l'initiative de la négociation et de la démarche de changement, en amenant les instances représentatives à partager les finalités du projet et les différents moyens pour y parvenir, mais surtout à expliciter leurs propres positionnements. Dans certains cas, et notamment Typhon, la direction a mis en oeuvre des séances d'information et de formation sur l'ensemble des dispositifs possibles d'aménagement du temps de travail. Concrètement, cet effort de la direction permet de lever un certain nombre d'ambiguïtés et de définir une base commune de négociation.

Plus fondamentalement, cette démarche permet de situer les différentes problématiques des parties directement et indirectement concernées par l'accord, de susciter l'émergence de porte-parole porteurs des intérêts de chacune des parties, et d'explicitier la nature et les niveaux de controverse entre les parties. De plus, cette logique de réseau a permis de constituer un maillage, un ensemble de liens, entre tous les chaînons, c'est-à-dire les entités humaines (la direction, les organisations syndicales, les salariés, éventuellement l'inspection du travail) et non humaines (le problème de l'organisation du temps de travail, l'environnement, le dispositif négocié, l'organisation) du contexte de la négociation. S'il ne s'agit pas encore de définir les niveaux de convergences, le réseau suscite néanmoins la création d'un espace d'entente (en particulier, parce que la traduction permet l'affirmation du principe de coopération à travers l'explicitation des divergences).

En outre, en impulsant cette logique de réseau, les porte-parole peuvent susciter l'émergence d'un traducteur, c'est-à-dire un acteur opérant un repérage nécessaire de ce qui peut unir et ce qui sépare les intérêts des acteurs. Dans le cas de Typhon, la fonction de traducteur a été investie par le directeur des ressources humaines, mais finalement tout porte-parole peut potentiellement en assumer le rôle. L'opération de traduction est essentielle dans la poursuite de la négociation. En tant que mode de recomposition du problème à négocier, elle permet de passer d'une diversité des problématiques des acteurs, à une problématisation commune de la question du temps de travail au sein de l'entreprise. L'enjeu de cette opération consiste à produire une acceptation ou un principe de coopération, même si par

ailleurs, le projet est encore provisoire et ses contours encore flous. Il importe toutefois que le traducteur soit légitimé dans sa position et en ce sens, les acteurs de l'entreprise peuvent coopter un expert ou un médiateur¹. Lorsque l'opération de traduction a pu aboutir sur la définition commune de la problématique de l'entreprise, et *a fortiori*, des acteurs du réseau, les porte-parole s'inscrivent dans la phase de pré-négociation.

(b) La pré-négociation : de l'ouverture du champ des possibles au point de passage obligé.

La phase de pré-négociation correspond à l'interaction favorable des porte-parole en vue d'ouvrir et de structurer l'espace de négociation. Il s'agit d'un jeu de rencontres plus ou moins formalisées entre les mandataires des parties permettant de renforcer la logique de réseau, notamment lorsque les acteurs conviennent et mettent en oeuvre les mécanismes suffisants pour développer l'expression des intérêts et leur convergence. En l'occurrence, la pré-négociation peut conduire à définir les modalités concrètes de la négociation, telles que le lieu, la durée, la nature de l'accord (total ou partiel), l'intervention d'experts (...). A ce niveau du processus et parmi les modes de négociation les plus intéressants, nous avons pu observer une grande ouverture du champ des possibles.

En premier lieu, si la problématique de l'entreprise est clairement explicitée, elle n'est pas définitivement fixée et les parties de la négociation, représentants des salariés et représentants de la direction, ont eu la possibilité de compléter et d'enrichir la problématique par de nombreux aménagements compte tenu de leurs intérêts mais aussi de l'évolution de leurs objectifs. Une partie des enjeux émerge au cours des premiers débats et échanges, mais ils évoluent par la suite. A ce titre, la phase de pré-négociation est d'autant plus importante qu'elle tend à fixer le jeu des parties et éviter le glissement des enjeux, la transformation des identités et le jeu avec les règles. Notamment, parce que ce sont les porte-parole eux-mêmes qui fixent les modalités de leurs interactions.

¹ C'est ce que les acteurs d'Industrial-Chimie ont tenté en faisant appel à l'inspection du travail pour arbitrer le conflit, toutefois, les inspecteurs du travail se sont davantage investis dans une fonction d'intermédiaires que dans une opération de traduction. Il faut préciser qu'il ne se sont pas réellement inscrits dans le réseau, n'étant pas présents dès l'origine de la démarche.

En second lieu, la capacité d'intervention des acteurs et en particulier des représentants du personnel, sur la définition de la problématique peut permettre d'étendre le champ de la négociation et d'ouvrir les débats sur des thèmes connexes au problème de l'organisation du temps de travail. Dans le cas de typhon, le processus de négociation a englobé les questions portant directement sur les salaires, le temps de travail, l'intéressement, la prévoyance, la polyvalence, l'autonomie, mais également et indirectement sur des aspects de polyvalence et d'autonomie liés aux différentes problématiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

Enfin, la phase de pré-négociation, au delà de l'enrôlement et de la mobilisation des acteurs, permet l'intervention de différents intermédiaires, tels que la communication, les objets techniques, ou encore plus particulièrement le recours à des experts sur les thématiques abordées, choisis pour leurs compétences. Lorsque les partenaires sociaux de Typhon ont multiplié leurs interactions afin de concevoir et finaliser le projet d'annualisation du temps de travail, les acteurs se sont appuyés sur les compétences des cadres de proximité pour définir précisément le dispositif.

C'est finalement à partir de cette ouverture du champ des possibles, caractérisée par un processus d'allers et retours permanent, d'interactions multiples et croisées des porte-parole et des acteurs concernés indirectement par l'action collective, que s'élabore le projet en tant que résultat de nombreux ajustements, échanges, transactions, et ayant pour effet de créer et de structurer un espace de convergence. Dans cet espace, les porte-parole peuvent ensuite définir et coopter une forme de compromis autour du problème à négocier. Le point de passage obligé correspond alors à la troisième phase du processus : l'accordage.

(c) L'accordage comme point d'ancrage du réseau.

Au terme de la phase de pré-négociation, les porte-parole ont créé et renforcé le principe de coopération et l'espace de convergence entre les différents enjeux des parties (mandataires et mandants), mais surtout ont constitué un micro-réseau. Toutefois, cet agencement d'entités humaines et non-humaines en vue de résoudre un problème commun, ne peut avoir de sens et de raisons d'être que s'il permet de porter un changement ou une innovation à l'intérieur du contexte dans lequel il émerge et se structure. En ce sens, la phase d'accordage permet d'initier le processus de rallongement du réseau, en impliquant plus directement les différents acteurs et actants. En effet, l'accord représente non seulement l'expression formalisée des différents compromis issus des interactions des porte-parole au cours de la phase de

pré-négociation et constitue ainsi le point de passage obligé dans lequel les mandataires et leurs mandants situent leur convergence, mais il suscite et définit les modalités de l'extension du réseau.

D'une part, l'accord prévoyant des formes de contribution et de rétribution pour chacune des parties, les contreparties (intermédiaires dans cette phase d'élaboration du réseau) engagent les signataires dans une relation de nature contractuelle quant à la solution mise en oeuvre pour résoudre le problème commun. Certes, les dispositifs négociés peuvent être ultérieurement remis en cause, mais ils modifient néanmoins dès la signature le système d'obligations et de droits réciproques entre les acteurs de l'organisation et entre les partenaires de la négociation.

D'autre part, c'est bien à partir des échanges, des transactions et des ajustements des porte-parole, que les mandataires s'engagent et engagent leurs mandants. Ainsi, non seulement le micro-réseau est légitimé dans son objet et son résultat, mais il est de fait étendu aux différents acteurs concernés par l'accord. En l'occurrence, nous pouvons considérer que par destination, la négociation porte en elle-même les mécanismes et les conditions d'existence et de rallongement du micro-réseau constitué par les porte-parole.

Enfin, la mise en oeuvre de l'innovation organisationnelle nécessite de nouveaux investissements de forme, la participation d'intermédiaires (informations, aménagements techniques, investissements financiers, recours à de nouvelles compétences) qui constituent de nouveaux agencements d'entités humaines et non humaines, contribuant au rallongement du réseau. Toutefois, si le réseau existe et se renforce par la multiplication des entités qui le composent, du fait de leurs positionnements ou intérêts stratégiques¹, ces dernières peuvent susciter son implosion. C'est la raison pour laquelle il importe de rendre le réseau irréversible.

¹ La mise en réseau apporte une nouvelle dimension dans les rôles et les attentes de rôles de chacun et permet autant de laisser libre cours aux potentiels créatifs et novateurs des acteurs de la négociation, que de susciter des jeux de pouvoir autour des zones d'incertitude et de flou qu'il permet. D'autant plus, que dans le cas de la négociation-réseau, les acteurs du réseau sont également en constante interaction dans un système d'action collective caractérisé par des jeux de pouvoir.

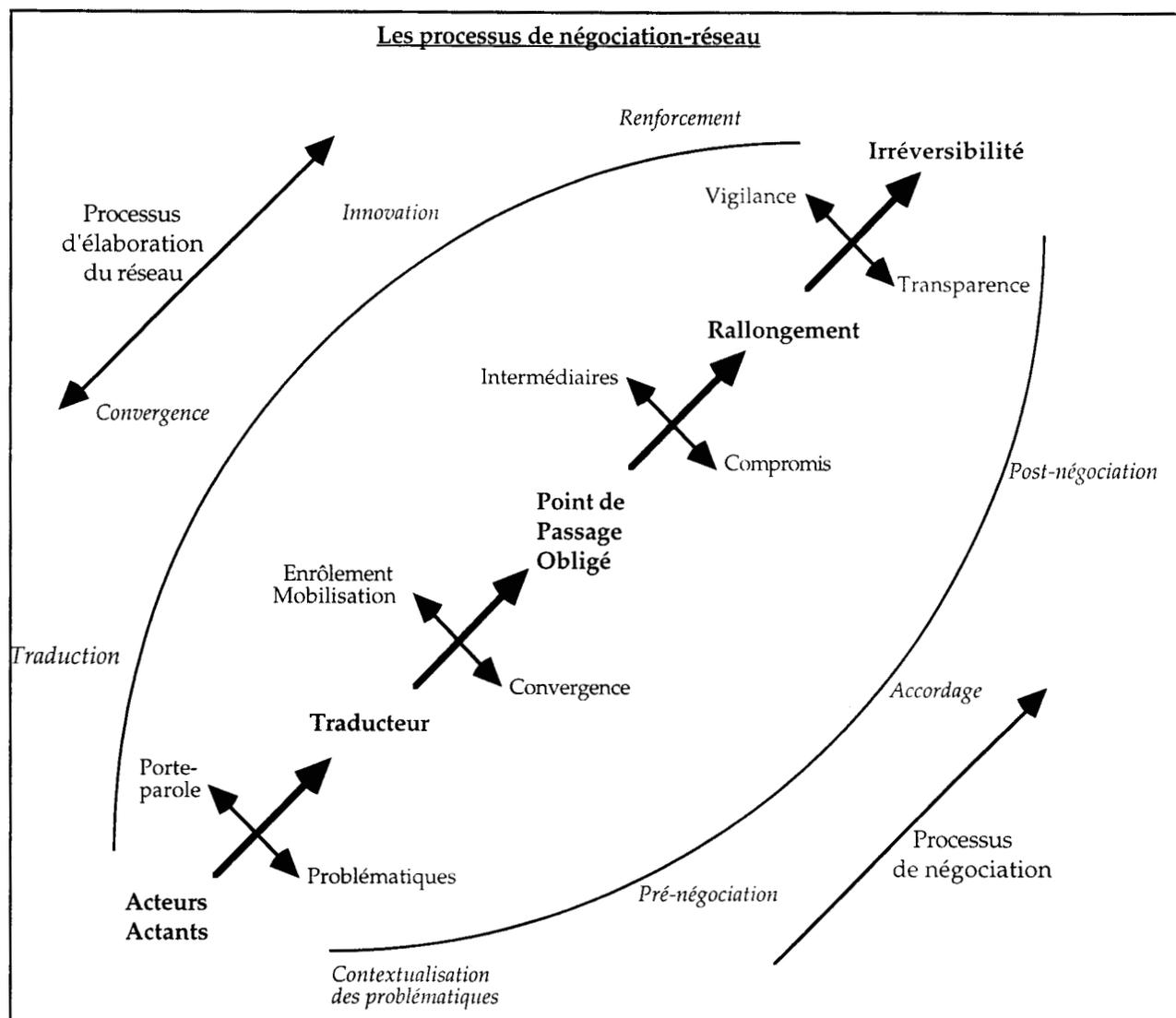
(d) Post-négociation et irréversibilité du réseau : organisation de la vigilance et de la transparence.

Principale garantie pour l'adaptabilité et la pérennité des dispositifs négociés, la mise en oeuvre de comités de suivi (généralement tripartites, puisque composés des représentants de la direction, des représentants des salariés et de personnel d'encadrement de proximité) a permis d'apporter une légitimité à la réorganisation des modes de fonctionnement de l'entreprise et aux innovations organisationnels à l'intérieur de l'entreprise. Les comités de suivi renforcent le caractère de compromis des dispositifs négociés puisqu'ils visent notamment à vérifier l'application concrète des contreparties (en particulier, le respect des modalités de réduction du temps de travail) et à intervenir sur l'ensemble des modalités de l'application de l'accord. Ils assurent donc sa viabilité. Nous avons pu observer l'intérêt de tels dispositifs dans les cas où la négociation aboutit à des accords satisfaisants.

Fondamentalement, ce qui caractérise cette phase, que nous avons identifiée par le terme de post-négociation, c'est sa capacité à organiser la vigilance au sein du réseau et la transparence nécessaire au maintien de celui-ci. La vigilance consiste en une veille permanente autour du compromis établi par les porte-parole et renforcé par les acteurs du réseau, afin que la forme de l'entente ne puisse être déstabilisée par les pressions internes (les jeux d'acteurs au sein de l'organisation) ou externes (les évolutions de l'environnement, notamment). Il importe donc d'organiser des dispositifs de surveillance afin de maîtriser au mieux les données du contexte dans lequel se situent le réseau et l'objet sur lequel il s'est fondé : l'accord d'aménagement du temps de travail. C'est également en ce sens, que la transparence est fondamentale dans le processus de mise en réseau, construit sur un climat de confiance réciproque. L'entente et le compromis entre les acteurs ne peuvent souffrir d'aucune manipulation ou détournement d'informations qui seraient vécus dans tous les cas comme une tentative de trahison de l'une ou l'autre partie prenante de la construction du réseau. A terme et malgré les efforts fournis par les porte-parole, le processus de négociation risque de passer d'un jeu fixe à un jeu glissant, compte tenu des enjeux multiples qui caractérisent le champ d'application de l'accord, c'est-à-dire le système organisationnel.

Conclusion.

Pour conclure et résumer la démarche d'une négociation-réseau, qui à notre sens et suivant les constats effectués au cours de cette recherche, contribue à l'élaboration d'accords satisfaisants pour les parties, nous proposons de représenter et resituer les principaux éléments de la démarche dans le schéma de synthèse suivant.



Le processus de négociation se caractérise par les quatre phases que nous avons explicitées au cours de notre analyse (les phases de contextualisation des problématiques, de pré-négociation, d'accordage et de post-négociation). Chacune de

ces étapes correspondent à des moments clés de la mise en réseau des acteurs et des actants, que nous pouvons également décrire en termes de processus ou de mécanismes.

Le premier processus en oeuvre au sein de la négociation-réseau est celui de la traduction et s'inscrit dans la phase de contextualisation des problématiques. Du groupe des acteurs et des actants, émergent les porte-parole, porteurs des différentes problématiques liées au projet de réorganisation du temps de travail. Ceux-ci constituent un micro-réseau. Compte tenu de la multiplicité de leurs enjeux et de la divergence de leurs intérêts, un porte-parole particulier (le traducteur) procède à une opération de traduction, c'est-à-dire de problématisation commune autour de l'enjeu de l'aménagement du temps de travail pour l'entreprise et l'ensemble des acteurs concernés par le projet. Il s'agit de structurer l'espace de négociation.

A partir de cette opération de traduction, qui impulse la démarche de coopération, l'enjeu consiste à investir l'espace de négociation, préalablement structuré. Cette phase de pré-négociation conduit les acteurs dans un processus de convergence. Les porte-parole se mobilisent ou mobilisent des intermédiaires au travers d'un jeu de rencontres plus ou moins formalisées, qui les amène à s'investir dans différents rôles, s'illustrant notamment par une division des tâches. Cette phase est dominée par une logique de convergence, même si par ailleurs, elle n'épuise pas les divergences d'intérêts des acteurs. Elle vise à dépasser les oppositions d'enjeux pour orienter l'action sur le point de passage obligé : l'accord.

Le troisième processus, celui de l'innovation, s'inscrit dans la phase d'accordage, c'est-à-dire de négociation au sens strict du terme : la rencontre des acteurs autour de la table. Il s'agit en l'occurrence de formaliser le compromis sur lequel l'interaction des porte-parole a permis d'aboutir. Concrètement, les porte-parole échangent des contreparties en fonction des transactions préalablement opérées dans la phase précédente. Pour ce faire, ils utilisent un ensemble d'intermédiaires (l'argent, le temps de travail, l'information). L'agencement et la définition des contreparties permet de donner forme à l'innovation et d'impulser la démarche de changement technico-organisationnel. Ce processus conduit au rallongement du réseau.

Le dernier processus en oeuvre dans la démarche de négociation, est celui du renforcement du réseau, notamment à travers la mise en oeuvre de l'accord et de la participation progressive de l'ensemble des acteurs concernés dans la réalisation du

projet. Il s'agit ici d'assurer la transparence des informations et de la communication au cours de l'expérimentation des mesures d'aménagement du temps de travail mis en place. Toutefois, la démarche de changement technico-organisationnel nécessite de développer également des dispositifs de vigilance, tels que les comités de suivi de l'accord. Transparence et vigilance instruisent l'irréversibilité du processus d'innovation et conjointement, celle du réseau.

Conclusion Générale

Au cours de cette recherche, nous avons tenté de pénétrer progressivement le cœur des processus de négociation de l'aménagement du temps de travail. Notre objectif était de mieux comprendre la manière dont les acteurs interagissent et parviennent à construire une forme de compromis stable et viable au travers d'un accord. Pour ce faire, nous avons ancré la problématique de la négociation du temps de travail dans un cadre épistémologique compréhensif ; nous avons centré l'analyse sur les acteurs, développé une démarche méthodologique inductive, eu recours à des techniques qualitatives pour proposer une grille de lecture du phénomène étudié.

Notre exploration du phénomène nous a amené à développer une première étape méthodologique visant à cerner les problématiques d'entreprises et les positionnements des différents acteurs d'une négociation sur la question du temps de travail ; dans cette perspective, nous avons construit un échantillon de quatre-vingt-seize entreprises et analysé un corpus de cent-cinquante-trois entretiens. Dans la seconde étape de recherche, nous avons utilisé la méthode des études de cas et rédigé quatorze monographies pour développer une analyse intra-site, puis multi-sites des cas de négociation les plus illustratifs de notre échantillon initial. Quatorze cas d'entreprise ont été ainsi traités distinguant la nature du résultat (négociation échouée, aboutie mais non satisfaisante, aboutie et satisfaisante) afin de repérer les spécificités et les régularités des processus de négociation en matière d'aménagement du temps de travail.

A l'issue de nos résultats, nous pouvons construire un modèle d'analyse à partir du cadre théorique de la sociologie de l'innovation, s'appuyant notamment sur les concepts de réseau et de traduction (Callon, Latour, 1986, 1988). Ce cadre d'analyse permet de comprendre pourquoi et dans quelles situations ou conditions, les processus de négociation amènent les acteurs à élaborer des formes de compromis satisfaisants. Il permet également de répondre à des enjeux prescriptifs et de

promouvoir la démarche et la logique de réseau auprès des partenaires de la négociation.

Au terme des investigations et des analyses produites, nous proposons d'opérer un retour sur la problématique initiale et les enjeux de la recherche, notamment pour vérifier la pertinence des réponses apportées (§1). Si pertinentes soient-elles, ces réponses impliquent un certain nombre de limites que nous éclaircirons. (§2). C'est à ce titre, mais également dans l'objectif d'ouvrir les perspectives et le champ de notre recherche, que nous proposons de mener une réflexion sur les enjeux théoriques et pratiques d'une analyse des processus de négociation en termes de réseau et de traduction (§3).

§1. Intérêts théoriques et portée pratique des résultats de recherche.

Le questionnement initial de la recherche portait sur la manière dont se déroulaient les processus de négociation du temps de travail. Le choix d'une approche compréhensive du phénomène nous a conduit peu à peu à développer une démarche inductive portant sur l'analyse des processus, mais aussi et surtout, sur les acteurs et leurs logiques d'action. Il s'agissait en l'occurrence de restituer à l'acteur la place centrale qu'il occupe dans les processus de négociation et de manière plus générale dans le processus de construction de la réalité (Giddens, 1984).

Nous nous sommes donc appuyé sur le postulat de l'autonomie des acteurs, c'est-à-dire leur capacité à modifier la réalité sociale par un comportement conscient et inconscient. A ce titre, nous nous sommes inscrit dans un paradigme interactionniste où la réalité est envisagée comme une construction sociale et ne peut être appréhendée en dehors des représentations et des jeux d'acteurs qui donnent dans l'action du sens à leurs interactions et aux faits sociaux observés.

Dès lors, nous avons appréhendé le résultat de la négociation comme l'issue ou le produit d'un processus social. Ce processus constitue un phénomène complexe qui ne peut être compris et expliqué qu'au travers de l'analyse des jeux d'acteurs, et des interprétations que ceux-ci développent. C'est la raison pour laquelle nous avons eu recours à une méthodologie de type qualitatif visant à construire une interprétation globale de l'action collective à partir de la confrontation des subjectivités en présence. Cette démarche nous est apparue d'autant plus pertinente dans l'étude du phénomène de la négociation qu'il s'agit d'un espace de régulation des conflits des acteurs (Adam, Reynaud, 1978) et de "reconstruction" du système d'action collective

organisée (Friedberg, 1993).

Notre problématique s'est donc centrée sur la question suivante : *"en quoi les processus de négociation sur le temps de travail permettent-ils d'aboutir à la construction de compromis viables dans l'entreprise ?"*. Il s'agissait de comprendre la manière dont les acteurs construisent, au travers des procédures de négociation, des accords d'aménagement du temps de travail. Ceux-ci sont appréhendés comme l'expression d'une forme de compromis entre des intérêts divergents et contradictoires, ou présentés comme tels. Notre problématique visait à répondre à la fois à des enjeux descriptifs et prescriptifs, à des fins avant tout opérationnelles. La recherche a ainsi essentiellement consisté à observer la réalité du phénomène dans une double perspective :

- pour en extraire un modèle d'explication au fur et à mesure du traitement, du regroupement et de l'analyse des données,
- pour dégager les modalités des processus de négociation qui aboutissent à des accords satisfaisants au sens des acteurs.

A partir de ces résultats, il nous a été possible de proposer une démarche de négociation basée sur la logique du réseau ; c'est en effet celle que nous avons observée dans les cas les plus illustratifs de négociations ayant abouti à un compromis stable et dont l'accord paraît viable. Nous pouvons, en conséquence, souligner la pertinence et la portée de nos résultats, ainsi que de notre modèle d'analyse, au regard des différentes approches de l'objet de recherche et des perspectives qu'ils suscitent en terme d'opérationnalité.

La **première conclusion** qui s'impose est liée à la complexité du concept de négociation. La négociation est un phénomène complexe, multiforme et ambigu. C'est pourquoi, bien qu'elle soit un sujet abondamment étudié, il est difficile de dégager un corpus homogène de recherches. Dans la mesure où elle est abordée par diverses disciplines (Dupont, 1994), observée sous de multiples aspects et selon des enjeux différents (Bartos, 1974), il est a fortiori encore plus difficile d'en proposer un modèle d'analyse théorique relativement unifié.

Compte tenu de ces difficultés, nous avons d'abord défini la négociation par ce qu'elle n'est pas, c'est-à-dire une simple résolution de problème ; elle ne se limite pas non plus à du développement de projet, d'un point de vue consensuel, ni à un espace de débats ou d'affrontement pur. Afin d'échapper aux ambiguïtés suscitées par les

différentes terminologies, nous avons donc développé notre propre recherche à partir de définitions opérationnelles, comme celles de Dupont (op.cit) et de Rojot (1994, p22). Nous avons retenu la définition de Dupont (1994, p11) : la négociation y est appréhendée comme "*un système de décision par lequel les acteurs s'entendent de commun accord au lieu d'agir par voie unilatérale*". Et nous avons retenu de la définition de Rojot les cinq éléments clés qui la constituent : les notions de processus, de processus conjoint, d'interaction, le conflit et la volonté de résoudre le conflit.

A ce niveau, notre contribution est d'ordre théorique : elle consiste en une catégorisation des différentes orientations de recherche et de problématiques sur la négociation. Cette catégorisation se fonde sur une double distinction : le niveau d'analyse en terme de résultats ou de processus ; leurs enjeux principaux, descriptifs ou prescriptifs. Il s'agit bien évidemment d'une représentation idéal-typique des recherches multiples et diversifiées sur la négociation. Chacune de ces catégories renvoie à des approches particulières du phénomène et non pas à des approches exclusives et forcément opposées ou contradictoires. Elles développent certes une vision partielle. Mais cette segmentation de la réalité n'est-elle pas nécessaire pour rendre compte d'un phénomène paradoxal ? Situé entre conflit et coopération, il s'inscrit dans des situations fortement déterminantes, son issue dépend principalement des stratégies d'acteurs, c'est-à-dire de leurs capacités à saisir des opportunités et inventer des solutions possibles pour résoudre leurs oppositions autour du problème à négocier.

Cette multiplicité et cette différenciation des orientations de recherche sont inévitables. Pourtant, et c'est l'objet de notre **seconde conclusion**, nous soutenons l'idée qu'il est nécessaire de construire un modèle théorique uniforme et univoque. Celui-ci doit permettre à la fois l'analyse des résultats et des processus de la négociation, suivant des enjeux descriptifs et prescriptifs. A ce titre, nous avons développé le modèle de la négociation-réseau : il permet de prendre en compte le résultat de la négociation que nous présentons en terme de satisfaction des acteurs et la dimension processuelle du phénomène. Cette dernière explique l'action collective finalisée et contextuée des acteurs d'une négociation.

Ce modèle répond à un enjeu descriptif : il permet de comprendre les processus de négociation aboutissant à des formes de compromis satisfaisants. Il répond en outre à un enjeu prescriptif : il vise à guider et à inscrire les partenaires dans une logique de réseau suivant les principes de la traduction : problématisation, définition du point de passage obligé, rallongement et irréversibilité du réseau.

Le modèle de la négociation-réseau, élaboré de manière progressive au cours de la recherche nous permet semble-t-il, de dépasser sur un plan opératoire, la catégorisation des orientations de recherche sur la négociation : elle articule en effet les niveaux d'analyse en combinant à la fois des enjeux descriptif et prescriptif¹.

Notre **troisième conclusion** concerne la performance de la négociation. Le modèle d'analyse de la négociation-réseau offre des perspectives intéressantes en termes de résultats pour les acteurs (élaboration d'un compromis satisfaisant pour les parties). Nous avons montré que le principal problème lors des négociations sociales et l'une des causes majeures de leur échec ou de la difficulté à mettre en oeuvre les dispositifs négociés, réside dans la dérive du processus, c'est-à-dire dans ce que Adam et Reynaud (1978) appellent le passage d'un jeu fixe vers un jeu glissant.

A cet égard, nous avons constaté au sein de notre échantillon de quatorze cas d'entreprises, que les processus de négociation les moins performants (échec, blocage, accord non-satisfaisant) se caractérisent par les tentatives des acteurs pour transformer les enjeux au cours de la négociation, par un affrontement des rationalités ou encore par un jeu sur les règles.

Nous avons montré à l'inverse, que les processus de négociation les plus performants se caractérisent de la manière suivante : les dispositifs négociés répondent à la problématique de l'entreprise ; les modalités de l'accord et de la négociation sont valorisées par les acteurs ; l'action collective s'est déroulée en fonction d'un jeu fixe, elle s'est apparentée en une mise en réseau de l'innovation ou du changement technico-organisationnel qu'elle portait. Nous ne pouvons affirmer que la négociation-réseau anéantit le risque de jeux glissants lors de la négociation, mais elle contribue pourtant à le réduire fortement.

La **quatrième conclusion** concerne le phasage de la négociation-réseau. Durant les phases de contextualisation et de pré-négociation, les porte-parole investissent le champ de la négociation et la problématique de leur entreprise à partir de leurs propres positionnements et de ceux de leurs mandants. Toutefois, l'opération de traduction, c'est-à-dire de problématisation commune, permet d'affirmer le principe

¹ Ce n'est pas sans poser de difficultés d'ordre épistémologique puisque nous avons caractérisé chaque orientation de recherche suivant des cadres paradigmatiques différents, voire opposés. Nous reviendrons sur cet aspect dans les perspectives de recherche que nous proposons dans cette conclusion.

de coopération entre les acteurs du réseau, de renforcer l'enjeu consistant à trouver une solution commune acceptable au problème à négocier, et à définir les règles d'interactions des porte-parole au sein du réseau. Si cette démarche n'empêche pas de déjouer les stratégies des acteurs, elle les oriente néanmoins sur une stratégie principale de négociation : la convergence. La traduction donne un sens fédérateur aux problématiques des acteurs et à la démarche qu'ils adoptent. En ce sens, elle suscite la création d'un espace commun de représentations et d'action collective qui tend à dépasser les différences et l'affrontement des rationalités des acteurs.

L'engagement des porte-parole consiste avant tout à participer au maintien du réseau et au processus de changement organisationnel ; conjointement, la construction du réseau permet de renforcer l'engagement des acteurs. La mise en réseau s'appuie sur leur adhésion, sur les notions de partage et de coexistence, se manifestant notamment au travers de l'enrôlement et la mobilisation des porte-parole ; par contre, le système-négociation se structure essentiellement autour de l'affrontement des intérêts et des rationalités des partenaires sociaux.

Pendant les phases d'accordage et de post-négociation, les porte-parole élaborent ensuite le rallongement et l'irréversibilité du réseau à partir du compromis établi et du dispositif négocié. Par destination, ce dernier implique l'ensemble des acteurs concernés par l'accord et contribue en tant qu'intermédiaire ou en utilisant des intermédiaires tels que l'argent, la réduction du temps de travail, ..., à étendre le réseau. Il importe alors d'initier une veille permanente autour du compromis établi, exercée par les porte-parole et renforcée par les différents acteurs du réseau, afin de stabiliser les formes et les modalités de la coopération et de préserver l'accord des pressions internes (jeux de pouvoir) ou externes (évolutions de l'environnement). Pour y parvenir, et asseoir un climat de confiance réciproque, les acteurs organisent et participent au développement de la transparence des informations et de la communication.

A terme, nous pensons que le modèle de la négociation-réseau permet de renouveler les pratiques de négociation en conférant aux logiques de négociation une prédominance intégrative. Il conduit à améliorer la performance sociale du processus de négociation et suscite, par ailleurs, l'inventivité et l'innovation au travers de l'opération de traduction. Enfin, il crée des espaces de convergence relativement stabilisés, différents des systèmes et structures organisationnels qui se caractérisent par des jeux de pouvoir et l'affrontement des rationalités.

Nos recherches empiriques ont montré que l'issue de la négociation, le résultat concret et la nature du compromis qu'il exprime, dépendent très étroitement des conditions dans lesquelles se déroulent les négociations. Nous défendons donc la démarche et la logique de réseau, c'est-à-dire de construction d'une méta-organisation au sein d'une organisation que les acteurs visent à transformer. A notre sens, cette démarche permet d'assurer la performance socio-économique des dispositifs négociés pour deux raisons : elle leur donne une légitimité nécessaire auprès des acteurs concernés par l'accord, elle suscite l'innovation et la stabilité dans les processus de changement technico-organisationnel, notamment parce qu'elle vise à produire un accord communément acceptable. Toutefois, le travail de recherche nous permettant de défendre cette thèse, comporte des limites qu'il est possible d'explicitier.

§2. Les limites de la recherche.

Les résultats de la recherche sont tributaires des choix opérés préalablement et au cours des investigations et des tentatives d'explication du phénomène. Ces choix ont été déterminés par une logique de mise en cohérence du processus de recherche. S'ils ont permis d'aboutir à la construction d'un modèle d'analyse de la négociation en terme de réseau, ils impliquent néanmoins une approche particulière et limitée de l'objet. Nous proposons de décliner les limites de la recherche selon trois niveaux : le pôle épistémologique, le pôle méthodologique et sur le plan des orientations prescriptives.

1/ En développant des objectifs de recherche consistant essentiellement à observer les processus et visant à rendre compte de la réalité avant d'agir sur celle-ci, nous nous sommes inscrit dans une approche compréhensive du phénomène. En conséquence, les résultats produits au cours de nos travaux empiriques et notre analyse sont marqués par les limites de cette approche.

Notre démarche de recherche ne permet pas ou peu de rendre compte des différents déterminismes sociaux ou facteurs externes (idéologiques, symboliques ou structurels) influençant le cadre de l'action et les comportements des acteurs. Or, nous pouvons supposer, par exemple, que les acteurs agissent en fonction d'un certain nombre d'habitudes acquises et de dispositions à agir socialement prédéterminées, c'est-à-dire suivant une forme d'*habitus* (Bourdieu, 1980). Les négociations à prédominance distributive ne dépendent-elles pas de la structure de la représentation syndicale dans l'entreprise ? Les niveaux et formes de contreparties ne

sont-elles pas liées à la vision qu'ont les dirigeants du rapport salarial et aux politiques de gestion des ressources humaines qui en découlent ? Nous pourrions ici développer un ensemble de questionnements et d'hypothèses en ce sens.

Toutefois nous n'ignorons pas l'existence de facteurs externes favorables ou défavorables à la détermination de l'accord puisque nous avons développé en partie l'analyse autour de l'influence de variables prédisposantes. Par ailleurs, nous défendons l'idée que le processus de négociation constitue un espace de création et d'ouverture suffisant pour permettre aux acteurs de dépasser leurs propres déterminismes au travers de leurs interactions et au sein d'une action collective finalisée et contextualisée, relativement indépendante des structures sociales. C'est ce que démontre notamment l'analyse des variables constituantes.

Nous avons essentiellement centré l'analyse des processus de négociation sur les jeux d'acteurs au cours de la structuration progressive du phénomène. Du même coup la dimension individuelle, la personnalité des mandataires, les conflits interpersonnels, les conflits de rôles, échappent à la réflexion. Nous aurions pu sans doute interroger les caractéristiques de la personnalité du traducteur et des porte-parole, observer les attitudes, les attentes de rôles et les rôles au gré des interactions individuelles. Nous ne l'avons pas fait car nous risquons d'orienter la recherche sur des aspects essentiellement normatifs en termes de personnalité ou de caractéristiques des groupes sociaux participant à la négociation. A notre sens, il serait paradoxal de développer une vision de la négociation en tant qu'espace de création, d'inventivité et d'innovation, et d'enfermer l'analyse du fait social dans une vision normative du comportement des acteurs.

La recherche permet d'apprécier la qualité de l'issue de la négociation que nous avons observée à partir du critère de satisfaction des acteurs. Par contre, elle ne permet pas ou peu d'apprécier la qualité des dispositifs négociés. Or les configurations d'aménagement du temps de travail présentent de manière intrinsèque des intérêts en termes d'avantages, de coûts. Ces intérêts sont des plus variés en matière d'amélioration de la performance organisationnelle (Certeau, Taddei, 1992). Nous n'avons pas jugé en soi la pertinence des dispositifs d'aménagement du temps de travail mis en place. Car, quel que soit le dispositif négocié et quel que soit son intérêt économique, nous considérons que la performance de l'accord est avant tout fonction de la problématique de l'entreprise. Or cette problématique est appréhendée par les acteurs de la négociation en termes socio-économiques, selon leurs systèmes d'utilités respectives et en fonction de leurs propres enjeux.

La performance des dispositifs mis en place ne peut alors être appréciée, à notre sens, qu'en fonction des objectifs et des enjeux socialement partagés, c'est-à-dire à partir du système commun d'utilités élaboré au cours des processus de négociation. Nous en voulons pour preuve les dispositifs d'annualisation observés dans l'échantillon des quatorze cas d'entreprises. Ces dispositifs d'annualisation, pourtant considérés parmi les plus performants, ne sont finalement pas toujours adaptés ou mis en oeuvre dans l'organisation du fait même des conditions dans lesquelles ils ont été négociés.

2/ Sur le plan méthodologique, nous trouvons les limites classiques d'un dispositif de recherche qualitatif : par exemple, nature et fiabilité des informations obtenues au cours des entretiens, caractère réducteur des catégorisations effectuées pour aboutir à la construction de typologies, choix des critères permettant la comparaison multi-sites, représentativité limitée des cas de négociation étudiés. L'utilisation d'une méthodologie qualitative a permis de répondre de manière cohérente aux enjeux fixés à la recherche.

Nous proposons donc davantage d'interroger les critères de validité scientifique des méthodes que nous avons employées : validation des résultats, processus de saturation des concepts et du terrain, complétude des explications produites (Wacheux, 1996, p84).

Les résultats et les explications que nous proposons ont été acceptés par les experts de la communauté scientifique (acceptation externe) et par les acteurs (acceptation interne) lors de la communication des résultats. Nous rappelons que ce travail s'est effectué en lien avec le pôle régional de recherche et d'intervention sur l'aménagement-réduction du temps de travail dans les entreprises de la Région, piloté par un comité d'experts (scientifiques et opérationnels) et que nous avons dû communiquer¹ nos conclusions auprès d'un public composé de responsables d'entreprises et de représentants de salariés.

Au niveau de l'observation du terrain, nos catégorisations des situations

¹ Les travaux de recherche ont été restitués sous forme de rapports et de synthèse de recherche, diffusés par les services de communication de la région, mais ont été également présentés lors de réunions organisées par la Région.

d'entreprises¹ se sont révélées opératoires pour appréhender les cas d'entreprises et construire un modèle de compréhension des processus de négociation. Par le biais des études de cas, nous avons pu par ailleurs vérifier les typologies produites à l'issue de la première étape de terrain sur les configurations des problématiques d'entreprises et les positionnements des acteurs. Enfin, l'approche multi-sites a permis d'observer un certain nombre de régularités, repérer et vérifier l'influence de variables constituantes contribuant à l'explication des différents cas de négociation retenus pour l'analyse. En ce sens, il semble que nous avons pu aboutir à une saturation du terrain. Toutefois, et pour les raisons directement liées à la définition théorique de la négociation, déjà précisées, nous avons finalisé notre recherche sur une définition opérationnelle du phénomène qu'il conviendrait maintenant de tester dans le cadre d'une nouvelle recherche.

Enfin, en terme de complétude, les résultats produits au cours de ce processus de recherche doivent être resitués par rapport aux contextes et situations des entreprises étudiées, avec notamment les limites conséquentes concernant les possibilités de généraliser les conclusions et les analyses produites à l'issue de notre travail. Toutefois, la thèse a permis, certes en la réduisant et en la simplifiant, d'éclairer la complexité de la réalité du phénomène analysé. Le modèle de la négociation-réseau permet de comprendre le déroulement des processus de négociation d'aménagement du temps de travail aboutissant à des formes de compromis stables et viables. Ce modèle d'analyse nous a permis en outre de développer et promouvoir l'idée d'une logique de réseau auprès des acteurs de la négociation.

3/ Sur le plan des orientations prescriptives des résultats de la recherche, nous pouvons émettre deux réserves principales.

Nous n'avons pas déterminé la structuration finale "idéale" d'un accord d'un aménagement du temps de travail à partir d'une évaluation comparée des différents dispositifs négociés. Toutefois, si une telle comparaison pouvait être envisagée et intéressante en particulier pour déterminer et généraliser des "zones d'accord possible", nous estimons qu'elle ne peut être effectuée en dehors de l'évaluation des acteurs qui définissent eux-mêmes le champ des possibles, et appréciée uniquement

¹ Négociation bloquée, négociation non-satisfaisante, négociation satisfaisante.

en fonction de leurs propres systèmes d'utilités. Il est d'autant plus impossible de construire une norme en terme d'accord d'aménagement du temps de travail, que celui-ci est le fruit d'un processus de changement et d'innovation socio-technique, dans lequel les acteurs créent des configurations d'arrangements et de compromis les plus divers.

Si nous n'avons pu produire de normes en matière de configuration d'accords et d'agencement des contreparties, nous n'avons pas non plus procédé à une distribution des rôles (de porte-parole, de traducteur, d'intermédiaire). Toutefois, partir de l'observation des cas de négociation aboutie sur des accords jugés satisfaisants par les acteurs, nous pouvons discerner des méthodologies particulières de démarche de réseau, telles que la constitution de groupes de projet, l'ouverture sur différentes thématiques (permettant de multiplier les possibilités de contreparties), la création de comités de suivi de l'accord. A notre sens, il s'agit d'options tactiques élaborées par les porte-parole compte tenu de la problématique de l'entreprise, du contexte de la négociation, et des positionnements des acteurs. Ce qui transparaît fondamentalement au travers de ces stratégies, c'est avant tout la prédominance d'une logique intégrative dans une démarche de réseau. En termes de normes, nous rejoignons ici les conclusions de la théorie des jeux (Axelrod, 1992).

Compte tenu des caractéristiques des résultats, des conclusions précédemment explicitées et des limites de la recherche, nous proposons de porter la réflexion sur les perspectives de recherche que nous souhaitons développer à l'issue de notre travail.

§3. Perspectives de recherche autour du modèle de négociation-réseau.

Il nous importe ici de formuler un projet de recherche en cohérence avec la démonstration fournie à partir de notre démarche d'analyse et en lien avec le modèle d'analyse proposé en terme de réseau. Pour développer ces perspectives de recherche, nous évoquerons d'abord les limites opérationnelles du modèle de la négociation-réseau et les enjeux du développement d'une démarche méthodologique centrée sur l'expérimentation du modèle. Si cette orientation s'inscrit dans le prolongement logique de notre problématique et vise toujours à rendre intelligible le problème de la négociation du temps de travail, nous modifions néanmoins notre rapport à l'objet, du point de vue conceptuel et du point de vue épistémologique. Il importe donc de l'explicitier.

1/ Sur le plan opérationnel, le principal enjeu du modèle de négociation-réseau consiste à inscrire les parties de la négociation sociale dans une logique à prédominance intégrative basée sur la notion de convergence. Or, si cet espace de convergence préexiste au processus de négociation, il n'a pas un caractère permanent. D'une part, parce que les acteurs interagissent en partie en fonction d'intérêts divergents ou opposés et s'inscrivent dans des jeux à somme nulle. D'autre part, parce que l'action collective organisée est productrice de normes et de valeurs, de systèmes culturels différenciés selon la situation de travail et les groupes sociaux à l'intérieur de l'entreprise (Sainsaulieu, 1987). A ce titre, les acteurs ont des perceptions différentes de la situation et des enjeux de l'action collective en fonction de leurs propres représentations résultant de la formation et de l'agencement de connaissances relatives à un objet (Moscovici, 1976). Celles-ci permettent la reconstruction, l'interprétation et l'expression du sujet (Jodelet, 1991). Ces représentations structurent par ailleurs les systèmes d'utilités respectives (Adam, Reynaud, 1978) à partir desquels les partenaires de la négociation sociale appréhendent les enjeux d'une réorganisation du temps de travail et apprécient la nature de l'accord final.

Ainsi, la convergence n'est pas donnée d'emblée, elle s'élabore au travers du processus de négociation. A ce niveau, la démarche de négociation-réseau se heurte aux représentations des acteurs, c'est-à-dire à leurs habitudes acquises en terme de négociation et de conflictualité, à leurs prédispositions à s'inscrire dans une logique de coopération plutôt que de conflit. Pourtant, si les représentations peuvent limiter fortement la capacité des acteurs à créer des formes de coopération, la négociation constitue elle-même un processus socio-cognitif de décision par lequel les acteurs sont conduits à élaborer des représentations communes de la réalité (Doise, 1993). A ce titre, nous pouvons appréhender le processus de négociation en tant que processus d'apprentissage organisationnel. La négociation suscite et permet en ce sens, le développement de la connaissance tacite suivant trois dynamiques : une dynamique individuelle, une dynamique collective et une dynamique organisationnelle (Baumard, 1996). Elle porte autant sur des aspects cognitifs (des savoirs extériorisés en action) que sur des aspects comportementaux (des savoirs intériorisés dans l'action).

C'est pourquoi le développement d'une logique de réseau n'est pas impossible même si cela nécessite pour les acteurs un renouvellement des manières d'envisager, d'appréhender, de penser la réalité du conflit et de la coopération. Ce que nous avons d'ailleurs constaté au travers des entretiens auprès des acteurs dans les cas de

négociation aboutie sur des accords jugés satisfaisants. Les modes d'interaction des partenaires de la négociation se sont effectués à partir de procédures particulières modifiant les dimensions cognitives de l'action. Mais, ils ont également donné lieu à une transformation des pratiques collectives (en matière de relations professionnelles) et des comportements dans une action collective axée et orientée essentiellement sur le principe de coopération. Il nous intéresse donc, à l'issue de cette recherche et dans une orientation prescriptive à observer la manière dont les acteurs s'inscrivent dans des rôles de porte-parole, de traducteur, d'intermédiaires, comment s'opère l'opération de traduction, quelles sont les procédures qui permettent le rallongement et l'irréversibilité du réseau. Il s'agit donc de tester le modèle de négociation-réseau en tenant compte des processus d'apprentissage qu'il suscite, notamment parce que les représentations sont à notre sens, une des principales limites du modèle sur un plan prescriptif. Ce projet de recherche s'inscrit dans le prolongement de notre protocole méthodologique, et nécessite de développer une troisième étape.

2/ Sur le plan méthodologique, nous avons mené notre recherche principalement suivant deux étapes. La première phase de la démarche consistait à explorer les pratiques d'aménagement du temps de travail à partir d'un échantillon large et raisonné, afin de repérer et dégager les problématiques des entreprises et les positionnements des acteurs. La seconde s'est appuyée sur l'analyse de quatorze cas de négociation d'entreprises. A partir d'une approche intra-site puis multi-sites, nous sommes parvenu à isoler des facteurs prédisposants et constituants des processus de négociation et à dégager le modèle de négociation-réseau. Nous distinguons limite principale à la seconde étape de terrain. En effet, elle a conduit à une analyse *ex post* de la réalité du phénomène, s'appuyant notamment sur les interprétations des acteurs fournies *a posteriori* et en dehors de la dynamique de l'action.

C'est pourquoi nous proposons de développer une recherche-action¹ centrée sur les processus de négociation de l'aménagement du temps de travail. Cette ultime étape nous permet d'envisager l'expérimentation du modèle de négociation-réseau, élaboré à l'issue de la seconde étape et dont la principale finalité consiste à orienter les acteurs sur une logique de réseau. Elle permet le développement d'une analyse *in situ* des processus de négociation et instruit *in vivo* l'acceptation interne des acteurs

¹ "La recherche-action oransie une consultation active et méthodique dans l'organisation, pour produire une connaissance sur un processus de changement avivé et activé." (Wacheux, 1996, 118)

vis à vis des propositions d'analyse formulées par le chercheur. Le processus de recherche-action est un processus récursif entre savoir et action, mettant en oeuvre à la fois le changement et l'analyse du changement c'est la rencontre entre des objectifs pratiques et des objectifs de recherche. La démarche intervient à trois niveaux de l'entreprise (Louart, 1993) : le niveau des structures matérielles (organisations, modes de gestion, pratiques de gestion), le niveau des processus socio-cognitifs (représentations, logiques d'action) et le niveau des déterminants sociétaux (socialisation, rapports de production). Dans cette perspective, la démarche nous permet de développer la problématique de la négociation du temps de travail sur des aspects instrumentaux, sur les aspects socio-cognitifs de l'action (notamment la répartition des rôles entre les acteurs), mais également, sur les déterminations de la démarche et de l'issue de la négociation.

Notre interaction avec le terrain ne peut s'assimiler à la fonction du traducteur, bien qu'elle puisse éventuellement s'y prêter. Le chercheur peut être traducteur, porte-parole ou intermédiaire. Il importe davantage de définir la position d'intervenant extérieur comme ressource à l'intérieur du projet de changement organisationnel et articuler l'intervention suivant l'explicitation des finalités attendues, la méthode et l'information. Le projet de recherche s'achève sur un retour aux savoirs pratiques et correspond en ce sens à une double validation de la démarche de négociation-réseau en tant que modèle d'analyse et modèle d'action.

Concrètement, nous proposons de tester le modèle en premier lieu, sur des petites structures ou entreprises (moins de cinquante salariés). Celles-ci sont en effet caractérisées par l'absence d'organisations représentatives internes. Il nous semble plus opportun d'observer les démarches de mise en réseau de la négociation dans des structures organisationnelles où les acteurs ne sont pas préalablement investis dans des positions de porte-parole. A terme, le projet d'une recherche-action sur le thème de l'aménagement du temps de travail vise à rendre opératoire le concept de négociation-réseau et à éclaircir l'ensemble des variables du modèle.

3/ Sur le plan conceptuel, il nous importe de traiter de l'ambiguïté de la situation de la négociation et de montrer comment les acteurs y remédient au travers d'une mise en réseau de l'action collective¹. Il s'agit d'observer et de comprendre la

¹ Elle-même définie comme une situation plus ou moins ambiguë, mais dont l'ambiguïté se réduit au cours de l'action

manière dont les acteurs dépassent l'ambivalence et la multiplicité de leurs intérêts et de leurs logiques d'action dans un processus de convergence autour de la problématique de l'entreprise, sans lequel au final, l'action collective organisée n'est pas possible. Nous abandonnons l'idée de conceptualiser la notion de négociation mais il nous reste l'enjeu de produire, finaliser et opérationnaliser le concept de négociation-réseau.

A ce titre, la démarche de recherche-action permet de tester le modèle de la négociation-réseau et d'interroger l'ensemble des variables en jeu dans le processus de mise en réseau de l'innovation socio-technique introduite dans l'organisation. Il s'agit donc de repérer et dégager les éléments clés du processus de réseau, c'est-à-dire les concepts de traduction, de point de passage obligé, de rallongement et d'irréversibilité, notamment au travers de l'analyse des mécanismes d'enrôlement et de mobilisation, et de l'action des traducteurs, des porte-parole et des intermédiaires. A terme, le développement d'une recherche-action vise donc à rendre opératoire la définition du concept de négociation-réseau pour étudier les processus de négociation sociale. Au delà de cet enjeu, la recherche-action nous inscrit dans une approche différente du phénomène et de la réalité étudiée.

4/ Sur le plan épistémologique, la démarche de recherche-action permet de resituer l'action collective au sein des déterminations sociales du jeu des acteurs et de la négociation, notamment par le biais de l'analyse des rapports de production au sein de l'organisation. Elle permet en outre de s'intéresser, non pas directement à la personnalité des porte-parole, du traducteur ou des intermédiaires, mais à la manière dont les acteurs se mobilisent au travers de l'enrôlement, et donc de prendre en compte indirectement des aspects individuels en jeu au sein d'une mise en réseau. Toutefois, en terme d'évaluation de la performance, la démarche de recherche-action ne permet de rendre objective l'appréciation finale des dispositifs négociés et des modes de négociation. Celle-ci repose essentiellement sur les représentations des acteurs et ne peut être appréhendée qu'au travers de leurs propres systèmes d'utilités.

C'est pourtant en développant une démarche de recherche-action ancrée dans un paradigme épistémologique constructiviste que nous pouvons dépasser ou résoudre le problème de l'évaluation de la performance. L'épistémologie constructiviste abandonne l'idée d'un accès possible au réel partiellement ou entièrement objectivé. La réalité ne peut être appréhendée et conçue en dehors des représentations des acteurs. En ce sens, la démarche de recherche vise à produire une

représentation intelligible du phénomène, construite à partir des conceptualisations et des discours des acteurs. La connaissance est alors "co-construite" et l'explication finale est formulée sous forme de propositions validées par les praticiens au cours de l'action. La démonstration correspond à la réinterprétation des événements et des faits selon une mise en ordre des expériences vécues par les acteurs, dans laquelle ils se reconnaissent (critère de représentativité), mais n'échappe pas à la nécessité de produire une explication cohérente acceptable d'un point de vue externe (critère de pertinence). En axant la recherche sur la dimension subjective de l'action collective, la démarche de recherche-action permet de considérer la satisfaction des partenaires comme le premier critère d'évaluation de la performance.

Au terme de ce parcours de recherche, il nous importe de souligner dans le développement conjoint de nos investigations de terrain et de nos propositions d'analyse, le souci de respecter une approche empirique consistant en un processus itératif entre une réalité observée et une réalité reconstruite ou "théorisée".

En essayant de pénétrer progressivement la complexité et l'ambiguïté des situations de la négociation sociale et des processus de négociation sur la question du temps de travail, nous avons avant tout tenté d'éclairer le phénomène, pour en construire ensuite une représentation suffisamment intelligible et cohérente pour permettre l'action : le modèle de la négociation-réseau.

L'intérêt du modèle se situe autant dans sa capacité à rendre compte des logiques d'action qui permettent d'aboutir à la construction de compromis stables et viables, que dans les perspectives opérationnelles qu'il suscite. A l'issue de la démonstration et du travail de thèse, notre projet de recherche s'inscrit dans un approche constructiviste du phénomène. Il s'appuie sur une méthodologie de recherche-action et vise à tester les propositions théoriques sur lesquelles nous avons finalisé notre recherche. Il s'agit en l'occurrence d'observer "l'agir cognitif" (Girin, 1990) dans l'action de mise en réseau, c'est-à-dire la capacité des acteurs à développer des conduites sociales appropriées, à expérimenter des logiques d'action en réseau et à s'inscrire dans des processus socio-cognitifs particuliers liés à l'ambiguïté des situations de négociation.

Bibliographie

Acar B. (1994), "Le partage du travail : de la réduction de la durée du travail à l'émergence d'un droit des repos", *Droit social* n°5, mai.

Adam G., Reynaud J-D (1978), *Conflits du travail et changement social*, PUF.

Afsa C., Marchand O. (1990), "Temps de travail : uniformisation ou éclatement?", *Economie et Statistique* n°231, avril.

Amadiou J-F (1993), *Organisations et travail, coopération, conflit et marchandage*, Vuibert.

Amblart H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil.

Anxo D. (1992), "Temps de travail : l'expérience suédoise", *Futuribles* , n°spécial 165-166, mai-juin.

Anxo D. (1995a), "Politiques et évolution du temps de travail en Suède", in Hoffman R. Lapeyre J. (1995), *Le temps de travail en europe, organisation et réduction*, Syros.

Anxo D., Locking H. (1995b), "Politiques et évolution du temps de travail en Norvège", in Hoffman R. Lapeyre J. (1995), *Le temps de travail en europe, organisation et réduction*, Syros.

Arendt H. (1988), *Conditions de l'homme moderne*, Plon (réédition).

Argyris C., Schon D (1978), *Organizational Learning*, Reading Mass.

Artus P. (1994), "Réduction du temps de travail, le point de vue de l'économiste", Journées DARES.

Aubry M, Ouazan J-M (1980), "Aménagement du temps et conditions de travail", *Droit social* n°1, janvier.

Axelrod R. (1992), *Donnant-donnant, théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob.

Aznar G. (1993), *Travailler moins pour travailler tous*, Syros.

Aznar G. (1998), préface, in Gauthier J-P., Savel S. (1998), *La loi Aubry, réduire-aménager-embaucher*, Éditions d'organisation.

Baechler J. & Al. (1997), *Parier le travail*, Éditions de l'Aube.

Baesa M-P. (1996), "Réduction du temps de travail, quels arbitrages pour les salariés?", *INSEE Premières*, n°490, octobre.

Barbaroux C., Freiche J., Pillet E., Pollet P., Tavernier N. (1994), "35 accords sur la flexibilité du temps de travail, première lecture, premières interrogations", *Entreprise et Personnel*, novembre.

Baron X. (1986), "L'aménagement du temps de travail : un outil de gestion", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

Barthélémy J. (1994), "L'aménagement conventionnel de l'organisation et de la durée du travail", *Droit social* n°2, février.

Bastian J. (1989), "Les syndicats européens face au temps de travail : le marché unique comme défi pour la reformulation de revendications syndicales", *Sociologie du Travail* n°3.

Béliet G. (1994), "Le travail à temps partiel annuel : un nouveau pas vers l'indétermination du contrat de travail", *Droit social* n°2, février.

Blanchet A., Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan.

Bloch-london C., Marchand O., "Les enjeux de la durée du travail", *Economie et Statistique* n°231, avril 1990.

Bloch-london C., Boisard P., Boulin J-Y, Coutrot T. (1994), "Les processus locaux de partage du travail", *Travail et emploi* n°59, février.

Boch G. (1992), "L'évolution du temps de travail en Allemagne", *Futuribles*, n°spécial 165-166, mai-juin.

Bodiuel J-L. (1969), *La réduction du temps de travail, enjeu des luttes sociales*, Editions Ouvrières.

Boisard P. (1996), *L'aménagement du temps de travail*, PUF.

Boisard P. (1994a), "L'adaptation des horaires aux fluctuations de la demande", *Travail et emploi* n°59, février.

Boisard P. (1994b), "Le partage du travail, les pièges d'une idée simple", *Esprit*, août-septembre.

Boisard P. et al (1997), *Le travail, quel avenir ?*, Gallimard.

Boissonnat J. (1995) (sous la direction de), *Le travail dans vingt ans*, éditions Odile Jacob.

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification*, Métailié.

Boltanski L., Thévenot L. (1989), *Justesse et Justice dans le travail*, PUF.

Bonafé-schmitt J-P. (1988), "Les enjeux de la négociation collective", *Travail et Emploi*, n°36-37.

Boulin J-Y., Taddei D. (1989), "Les accords de réduction-réorganisation du temps de travail : négociations et conséquences économiques", *Travail et Emploi*, n°2.

Boulin J-Y. (1992a), "Les politiques du temps de travail en France : la perte de sens", *Futuribles* , n°spécial 165-166, mai-juin.

Boulin J-Y. (1992b), "L'organisation sociale du temps", *Futuribles* , n°spécial 165-166, mai-juin.

Boulin J-Y., Cette G., Taddei D. (1992), "Le temps de travail : une mutation majeure", *Futuribles* , n°spécial 165-166, mai-juin.

Boulin J-Y. & Al (1993), *Le temps de travail* , Syros/Alternative.

Boulin J-Y. (1994a), "Chômage, réduction du temps de travail, structuration des temps sociaux", Journées DARES.

Boulin J-Y. (1994b), "Comment penser le partage du travail ?", in *L'état de la France 94-95*, La Découverte.

Brabet J. (1993) (coordonné par), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Économica.

Brouwers I., Cornet A., Gutierrez L., Pichault F., Rousseau A., Warnotte G. (1997), *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, De Boeck.

Bucki J., Pesqueux Y. (1992), "De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique", *RFG*, septembre-octobre.

Burns T., Stalker G.M. (1966), *The management of innovation*, Tavistock.

Cahuc P., Granier P. (1997) (sous la direction de), *La réduction du temps de travail, une solution pour l'emploi ?*, Economica.

Caire G. (1992), "Syndicalisme en crise ?", in Durand M. (1992), *Politiques économiques et sociales en Europe*, L'Harmattan.

Caire G. (1990), "Les tendances récentes à la négociation collective en France", *Revue Internationale du Travail*, volume 123.

Callon M. (1986), "Éléments pour une sociologie de la traduction", *Année sociologique*, vol. XXXVI.

Callon M., Latour B. (1991), *La Science telle qu'elle se fait*, La Découverte.

Callon M, Penan H. (1996), "La recherche en Gestion des Ressources Humaines : Traduction et Intéressement (ou comment se rendre indispensable)", *La GRH, Science de l'action*, 5ème Congrès de l'AGRH, 17-18 novembre.

Canivet M. (1994), "Le partage du travail et du temps", Journées DARES.

Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard.

Cazal D., Dietrich A. (1998), "les modalités de la réduction du temps de travail pour la population cadre", Graphe-Clarée, IAE de Lille, recherche en cours.

Cette G. (1990), "Durée d'utilisation des équipements : l'inversion d'une tendance longue", *Economie et Statistique* n°231, avril.

Cette G., Gubian A. (1997), "La réduction de la durée du travail : les évaluations convergent-elles ?", in Cahuc P., Granier P. (sous la direction de), *La réduction du temps de travail, une solution pour l'emploi ?*, Economica.

Cette G., Taddei D. (1992), "Les effets économiques d'une réduction réorganisation du travail", *Futuribles*, n°spécial 165-166, mai-juin.

Cette G., Taddei D. (1994), *Temps de travail, modes d'emplois, vers la semaine de quatre jours ?*, La découverte.

Cette G., Taddei D. (1997), *Réduire la durée du travail, de la théorie à la pratique*, Librairie Générale Française.

Clot Y. (1998), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte.

Confais E. Cornilleau G, Gubian A., Lerais F., Sterdyniak H., (1993), "1993-1998 :

veut-on réduire le chômage ?", La lettre de l'OFCE, presses de Sciences Po, n°112, mars, in Méda D. (1997), "Le partage du travail", *Problèmes politiques et sociaux*, La documentation française, n°780-781, février-mars.

Conseil supérieur de l'emploi, des revenus et des coûts (1998), *Durées du travail et emplois, les 35 heures, le temps partiel, l'aménagement du temps de travail*, La documentation française.

Cornilleau G., Heyer E., Timbeau X. (1998), "Les 35 heures en douceur ?", La Lettre de l'OFCE, 21 janvier.

Crona G. (1980), "Une voie révolutionnaire : la retraite partielle en Suède", *Droit social* n°1, janvier.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.

Découflé A-C (1984), "La face cachée de l'histoire des durées du travail : temps de labeur et contrôle social de l'emploi", *Travail et Emploi* n°21, septembre.

Delalande D., Holcman R., Lelièvre F. (1998), *Les 35 heures en 35 questions*, éditions Gammaprim.

Dufour C., Hege A. (1994), "Les systèmes représentatifs à l'épreuve de leur capacité d'intervention quotidienne, résultats d'une enquête dans 30 établissements français et allemands", *Travail et Emploi*, n° 61.

Dufour C., Hege A. (1993), *Les instances de représentation dans l'établissement : comparaison France-Allemagne*, IRES, 2 tomes.

Dumazedier J. (1992), "Le temps libre, cet inconnu", *Futuribles*, n°spécial 165-166, mai-juin.

Dupont C. (1994), *La Négociation, conduite, théorie, applications*, Dalloz.

Durand J-P (1996) (sous la direction de), *Le syndicalisme au futur*, Syros.

Emery F.E, Trist E.L. (1963), "The causal texture of organizational environment",

Human relations , Vol. 18, August.

Favennec-héry F. (1994), "Le travail à temps partiel", *Droit social* n°2, février.

Freud S. (1970), *Essais de psychanalyse*, Payot.

Freyssinet J. (1996), "*Durées du travail : politique de l'emploi et négociation collective, 1978-83, 1984-92*", documents de travail, Institut de Recherche Economiques et Sociales, janvier.

Freyssinet J. (1997), *Le temps de travail en miettes, 20 ans de politique de l'emploi et de négociation collective*, les éditions de l'atelier.

Fridenson P. (1992), "Le temps de travail, enjeu de luttes sociales", *Futuribles*, n°spécial 165-166, mai-juin.

Furjot D. (1994), "Conflits collectifs : les conditions de travail en mauvaise posture", *Travail et Emploi*, n° 61.

Gaudillère B. (1996), "La réduction du temps de travail : le renouveau du débat en France", *Après-demain*, n°388, octobre.

Gauthier J-P., Savel S. (1998), *La loi Aubry, réduire-aménager-embaucher*, Éditions d'organisation.

Gazon E. (1995), "La décentralisation des négociations collectives dans la métallurgie : limites et différenciations", *Travail et Emploi*, n° 65.

Gerschuny J. (1992), "La répartition du temps dans les sociétés post-industrielles", *Futuribles* , n°spécial 165-166, mai-juin.

Ghiglione R., Beauvois J-L., Chabrol C., Trognon A. (1980), *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Collin.

Gilbert P. (1998), *L'instrumentation en gestion, la technologie de gestion, sciences humaines ?*, Économica.

Girin J. (1990), "Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in *Épistémologies et sciences de gestion*, coordonné par Martinet A-C, Economica.

Glaser B., Strauss A. (1967), *The Discovery of grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing company.

Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Les Éditions de Minuit.

Gorz A. (1988), *Métamorphoses du travail*, Galilée.

Granier P. (1997), "réduction de la durée légale du travail et incitations fiscales au partage du travail ; quels effets sur le chômage des moins qualifiés ?", in Cahuc P., Granier P. (1997) (sous la direction de), *La réduction du temps de travail, une solution pour l'emploi ?*, Economica.

Grefte X., Gaudin J. (1980), "Partage du travail et mode de développement", *Droit social* n°1, janvier.

Grozelier A-M. (1998), *Pour en finir avec la fin du travail*, Les éditions de l'atelier.

Guedj F. Vindt G. (1997), *Le temps de travail, une histoire conflictuelle*, Syros.

Guelaud C. (1995), "Travail : le défi du temps choisi", *Enjeux*, mars, p44-51.

Guillon R. (1997), *Les syndicats dans les mutations et la crise de l'emploi*, L'Harmattan.

Huet M. (1984), "L'impact des politiques d'emploi menées depuis 1981 sur la situation socio-professionnelle des femmes", *Travail et Emploi* n°21, septembre.

Jobert A. (1995), "L'égalité professionnelle dans la négociation collective en France", *Travail et Emploi*, n°63.

Kergoat D. (1984), "Les femmes et le travail à temps partiel : une relation mutiforme et complexe au temps travaillé", *Travail et Emploi* n°21, septembre.

Koenig G. (1993), "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°9.

Lallement M. (1992), "L'organisation du temps de travail dans l'entreprise", *Futuribles*, n°spécial 165-166, mai-juin.

Larrouturou P. (1995), *Du temps pour vivre, la semaine de quatre jours à la carte*, Flammarion.

Latour B. (1989), *La science en action*, La Découverte.

Laville J-L. (1994), *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Desclée de Brouwer.

Lauwrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment : Differentiation and Integration*, Harvard University Press.

Le Cohu P. (1994), "Le temps réduit indemnisé de longue durée", *Droit social* n°2, février.

Le Corre V., Doisneau L. (1998), "La réduction de la durée du travail dans le cadre de la loi de Robien. Bilan d'une année de conventions", *Premières synthèses*, n°98-03-1, DARES.

Lewin K. (1951), *Field theory in social sciences*, Harper and row.

Liepitz A. (1996), "genres, classes et partage du travail", in Hirata H., Senotier D. (sous la direction de), *Femmes et partage du travail*, Syros.

Louart P. (1993), "L'intervention en gestion des ressources humaines", in *Repenser la gestion des ressources humaines*, coordonné par Brabet J., Économica.

Louart P. & Al. (1993), "Les champs de tension en gestion des ressources humaines", in Brabet J. (1993) (Coordonné par), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Économica.

Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en GRH*, Liaisons.

Lucas M. (1980), "Le travail à temps partiel, de la souplesse de l'emploi au partage du travail", *Droit social* n°1, janvier.

Maddison A. (1991), *Dynamic forces in capitalist development*, Oxford University Press.

Maddison A. (1995), *L'Économie mondiale 1820-1992*, OCDE.

March J.G, Simon H.A. (1969), *Les Organisations*, Dunod.

Marchand O. (1992), "Une comparaison internationale des temps de travail", *Futuribles*, n°spécial 165-166, mai-juin.

Marchand O., Thélot C. (1991), "Deux siècles de travail en France", *INSEE, collection Études*, janvier.

Martinet A-C. (1990) (coordonné par), *Épistémologies et sciences de gestion*, Économica.

Maruani M., Nicole-Drancourt C. (1989), *La flexibilité à temps partiel*, La documentation française.

Mathieu O. (1980), "Les négociations sur la durée et l'aménagement du temps de travail à la fin de 1979", *Droit social* n°1, janvier.

Mauss M. (1950), *Sociologie et Anthropologie*, PUF.

Mayo E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, Mac Millan.

Méda D. (1997), "Le partage du travail", *Problèmes politiques et sociaux*, La documentation française, n°780-781, février-mars.

Méda D. (1995), *Le Travail, une valeur en voie de disparition*, Aubier.

Merton R.K. (1949), *Social theory and social structure, toward the codification of theory and research*, The free press.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997), *Bilans annuels de la négociation collective*, La Documentation Française, .

Mothé D. (1992), "Le partage du travail est-il une utopie?", *Esprit*, juin.

Mothé D. (1994), "Le mythe du temps libéré", *Esprit*, août-septembre.

Mouriaux R. (1986), *Le syndicalisme face à la crise*, La Découverte.

Nicole-Drancourt C. (1990), "Organisation du travail des femmes et flexibilité de l'emploi", *Sociologie du Travail*, n°2.

OCDE (1997), "La définition du temps de travail à temps partiel à des fins de comparaison internationale", *Document hors-série*, n°22.

Ouazan J-M., Loos J. (1980), "La réduction du temps de travail, situation, enjeux et débats, en Belgique, Grande-Bretagne et République Fédérale d'Allemagne", *Droit social* n°1, janvier.

Paugam S. (1993), *La société française et ses pauvres*, PUF.

Paugam S., Zoyem J-P. et Charbonnel J-M. (1994), "Précarité et risques d'exclusion en France", *Documents du CERC*, n°109, La documentation française.

Perret B. (1992), "Les limites de l'insertion par le travail", *Esprit*, juin.

Perret B. (1994), "Peut-on parler d'une exception française?", *Esprit*, août-septembre.

Perret B. (1997), "l'avenir du travail", in Boisard P. et al, *Le travail, quel avenir ?*, Gallimard.

Perret B., Roustang G. (1993), "L'économie contre la société?", *Esprit*, février.

Pichault F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un modèle de management politique*, De Boeck.

Pichault F. (1995), "La GRH et son contexte : réflexions sur l'autonomie d'une variable", in *Actes du 6è Congrès de l'AGRH*, Poitiers, pp.594-605.

Plasman R. (1992), "Belgique, du partage de l'emploi à la flexibilité", *Futuribles*, n°spécial 165-166, mai-juin.

Pollert A. (1989), "L'entreprise flexible : réalité ou obsession?", *Sociologie du Travail*, n°1.

Praderie M., Baroin D. (1980), "L'entreprise et la durée du travail : un enjeu social", *Droit social* n°1, janvier.

Ray J-E. (1994), "Partage du travail et plan social", *Droit social* n°5, mai.

Rey F. (1998), "Mandatement : un marché à prendre pour les syndicats", *Liaisons sociales*, janvier.

Rifkin J. (1996), *La fin du travail*, La Découverte.

Rigaudiat J., Barou Y. (1983), "Les 35 heures et l'emploi", *La documentation française*.

Rigaudiat J. (1994, réédition 1996), *Réduire le temps de travail*, Syros.

Rigaudiat J. (1994), "L'article 39 de la loi ou beaucoup de bruit pour rien?", *Droit social* n°2, février.

Rojot J. (1994), *La Négociation*, Vuibert.

Rosanvallon P. (1988), *La question syndicale*, Hachette.

Rosanvallon P. (1995), *La nouvelle question sociale*, Seuil.

Rosenberg S. (1992), "L'allongement du temps de travail aux Etats-Unis", *Futuribles*, n°spécial 165-166, mai-juin.

Roustant G. (1995), "Passé et avenir du travail", *Partage*, n°97, mai.

- Roustant G. (1997), "Le travail en questions, l'état du débat", in Baechler J. & Al. (1997), *Parier le travail*, Éditions de l'aube.
- Salais R. (1991), "Flexibilité et conventions du travail : une approche", *Economie appliquée* n° 2.
- Sainsaulieu R. (1987), *L'identité au travail*,
- Sainsaulieu R (1995). "Quel avenir pour le travail ?", *Esprit* n°12, décembre.
- Savoini C. (1992), "Temps de travail en Europe, l'action de la Communauté", *Futuribles* , n°spécial 165-166, mai-juin.
- Schnapper D. (1997), *Contre la fin du travail*, Textuel.
- Schwarz Y. (1988), *Expérience et connaissance du travail*, Editions sociales.
- Schwarz Y. (1994), *Moderniser sans exclure*, La Découverte.
- Sexton J. (1995), "Nouveaux modèles de négociation, résolution de conflits et solutions aux problèmes collectifs", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°15.
- Sue R. (1994), *Temps et ordre social*, Seuil.
- Supiot A. (1983), "Les syndicats et la négociation collective", *Droit social*, n°1.
- Supiot A. (1993), "Le travail, la liberté partagée", *Droit social* n°10, octobre.
- Taddei D. (1992), "Le temps de travail dans les services", *Futuribles* , n°spécial 165-166, mai-juin.
- Thommes J., Labit A. (1995), "La semaine de quatre jours chez Volkswagen : un scénario original de sortie de crise?" *Travail et Emploi* , n°64.
- Tixier P-E (1992), *Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, PUF.

Tollet J-Y., Gavini C. (1994), "la durée du travail : construction et déconstruction d'une norme", *Droit social* n°4, avril.

Touzard H. (1977), *La médiation et la résolution des conflits*, Puf.

Tremblay D-G. (1992), "Le temps de travail au Canada et au Québec", *Futuribles* , n°spécial 165-166, mai-juin.

Vincent J-M. (1987), *Critique du travail*, PUF.

Vincent J-M (1993), "Paradigmes du travail", *Futur antérieur*, n° 16.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Économica.

Weick K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Addison Wesley.

Wuhl S. (1996), *Insertion : les politiques en crise*, PUF.

Zarifian P. (1991), *La nouvelle productivité*, L'Harmattan.

Zarifian P. (1993), *Travail et communication dans les industries automatisées*, L'Harmattan.

Zarifian P. (1994), "Réduction de la durée du travail, productivité et gestion d'entreprise", journées DARES.

