

Flexibilité du travail et « glocalisation » des relations professionnelles

Michel Lallement *, Arnaud Mias **

in M. De Nanteuil, A. El Akremi eds, *La société flexible*, Ramonville Saint Agne, érès, 2005, p. 359-389.

L'articulation entre relations professionnelles et modes de régulation des marchés du travail n'est pas un objet d'étude nouveau. A de nombreux égards, il s'agit même là d'un des thèmes fondateurs des *Industrial Relations*, si l'on en juge par exemple aux écrits fondateurs de S. Perlman¹ ou encore de J.T. Dunlop². Les façons de poser les problèmes et d'y répondre analytiquement sont, en revanche, fort variées. La raison en est simple. Comme tout champs académique, les relations professionnelles sont traversées par des préoccupations et controverses d'autant plus évolutives qu'elles dépendent grandement de l'atmosphère du temps. Dans les années 1960 par exemple, en raison notamment de l'hégémonie des Etats-Unis sur le plan international et de la situation de guerre froide, le thème de la convergence dominait le débat. Ainsi que le note justement C. Crouch, « c'était une vision optimiste, couchée dans une langue scientifique, mais au fond mobilisée par les aspirations et les préférences idéologiques favorisant un syndicalisme reconnu et modéré et par la conviction que selon un déterminisme quasi marxiste, les forces d'histoire amèneraient un monde plus pluraliste et des conflits plus modérés »³. Dans les deux décennies qui ont suivi, la thèse de l'irréductible spécificité des configurations nationales reprend le dessus. Le basculement s'organise sur base d'un constat élémentaire : dans un environnement international perturbé, et en dépit de réponses de politiques économiques souvent similaires, les succès nationaux en matière d'inflation et de chômage restent largement différenciés. Pour cette raison, l'attention portée au rôle des institutions (notamment à celui des relations professionnelles) est à nouveau aiguisée afin de comprendre dans quelle mesure la gestion du travail et de l'emploi s'encastre dans des ensembles « socialement » construits⁴.

Depuis le milieu de la décennie 1980, la sensibilité est quelque peu différente encore puisque la plupart des études comparatives mettent en évidence l'existence de tendances communes aux principaux pays développés. La flexibilité constitue à n'en point douter une des pierres angulaires de cette nouvelle étape. Au mitan des années 1980, l'OCDE a joué un rôle déterminant dans la promotion de nouvelles politiques du marché du travail. En 1985, sous la présidence de R. Dahrendorf, un groupe d'experts (M. Aubry, D. Fraser, J. Isaac...) propose à cette organisation internationale un diagnostic qui invite à plus de flexibilité au nom du fait que « les chocs des années 70 (crise énergétique, inflation, taux d'intérêt et modification du schéma des échanges internationaux) ont fait mieux comprendre combien il importe

* Griot-Lise (CNRS), Cnam

** Griot-Lise (CNRS), Cnam et IDHE-Cachan.

¹ S. PERLMAN, *The Theory of the Labor Movement*, New York, The Mac Millan Company. Réédition : New York, Senty Press, Augustus M. Kelley Publishes, 1970. Première édition : 1928.

² J.T. DUNLOP, *Industrial relations Systems*, New York, Holt. Réédition Cardonbale and Edwardsville, Southern Illinois University Press, 1970. Première édition : 1958.

³ C. CROUCH, « La théorie de Dunlop trente ans après et dans une perspective européenne » in J.D. REYNAUD., F. EYRAUD, C. PARADEISE, J. SAGLIO (eds), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, éditions du CNRS, 1990, p. 305.

⁴ M. MAURICE, F. SELIER, J.J. SILVESTRE, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982.

d'accroître la capacité d'adaptation des marchés du travail, ainsi que des marchés des produits et des facteurs, pour minimiser les effets de ces chocs sur la croissance économique et instaurer un climat économique caractérisé par une plus forte compétitivité et une plus grande efficience»⁵. Dans ce cadre s'impose très vite l'idée que, pour satisfaire au mieux aux impératifs d'une gestion flexible du travail et de l'emploi, la décentralisation des relations professionnelles est une stratégie opportune. De fait, au cours des années 1980 et 90, la montée en puissance des régulations locales est une réalité commune à de nombreux espaces nationaux

Ce dernier constat, dont nous tenterons dans ce texte d'évaluer la portée effective, peut paraître paradoxal de prime abord. Dans le même temps que les acteurs des relations professionnelles tentent de promouvoir des régulations en prise directe avec des réalités micro-économiques hétérogènes, n'assiste-t-on pas aussi à un glissement « vers le haut » des sources de la régulation ? L'Europe sociale progresse certes à pas mesurés mais l'une de ces avancées consiste à œuvrer aussi en faveur d'une normalisation de la flexibilité, celle de l'emploi au premier chef. La transformation des régulations du travail et de l'emploi s'accompagne, on le voit, d'un double mouvement qui affecte les systèmes de relations professionnelles : d'un côté, une recomposition en faveur de régulations locales confiées aux acteurs de l'entreprise, du territoire..., de l'autre, une délégation normative au profit des organisations européennes. C'est à la réalité et à la portée de cette « glocalisation » - néologisme qui désigne cette évolution conjointe où la globalisation le dispute à la localisation - des relations professionnelles que la présente contribution est consacrée. Dans un premier temps, nous souhaitons vagabonder librement dans plusieurs pays européens afin de comprendre ce que décentraliser pour mieux « flexibiliser » l'emploi et le travail peut, en pratique, signifier. Dans un second temps, nous réglons la focale sur l'espace social européen afin d'appréhender, par le « haut » cette fois, les modes de construction des normes de la flexibilité du travail⁶.

1. La promotion du « local »

Que signifie tout d'abord négocier la flexibilité à un niveau décentralisé ? Pour répondre à cette première question, nous allons procéder en trois étapes. Afin de baliser le champ des réflexions actuelles sur les articulations entre espaces nationaux et locaux de régulation d'une part et négociation de la flexibilité d'autre part, nous commençons par évoquer rapidement quelques thèses en présence aujourd'hui. Nous nous arrêterons ensuite sur les cas de l'Allemagne et de la France, espaces au sein duquel les accords d'entreprise ont crû de façon spectaculaire au cours de ces deux dernières décennies. Nous proposons enfin de tirer quelques leçons des regards comparatifs qu'il est possible de poser sur la négociation de la flexibilité aux niveaux infra-nationaux (secteurs, entreprises).

1.1. La décentralisation au service de la flexibilité ?

⁵ OCDE, *La flexibilité du marché du travail*, Paris, éditions de l'OCDE, 1986, p. 4.

⁶ Notre acception de la flexibilité sera ici fort large puisque, sauf précisions nécessaires dans le cours de la présentation, nous englobons sous ce terme aussi bien les stratégies de recours aux formes particulières d'emploi, de développement de la polyvalence, de modulation des heures de travail, d'individualisation des salaires... Nous renvoyons au travail pionnier de R. Boyer (*La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La découverte, 1986) pour une déclinaison raisonnée des formes de flexibilité du rapport salarial.

Bien que déjà perceptible dès les années 1970, la décentralisation des relations professionnelles est un mouvement de fond qui, ainsi que l'a suggéré H. Katz⁷, prend une véritable ampleur à compter de la décennie 1980. Selon H. Katz, trois facteurs expliquent ce glissement vers le bas des niveaux de régulation : une évolution des rapports de force en défaveur des organisations syndicales, une diffusion croissante de nouvelles formes d'organisation du travail qui supposent flexibilité et participation croissante des salariés et, enfin, une décentralisation des structures productives qui irait de pair avec une diversification des intérêts et des préférences de la main-d'oeuvre. A cet argumentaire, on a pu associer également celui de l'élévation du niveau culturel des salariés (qui pourraient se passer de la représentation institutionnelle classique) ou encore d'un souci commun en faveur d'une plus grande modestie de l'action étatique.

Quelle que soit la clef d'intelligibilité privilégiée par les analystes, il s'agit bien dans tous les cas de mettre en évidence un processus similaire et non une quelconque convergence. Là, en effet, où la tradition de la négociation était déjà celle de la décentralisation l'on assiste à un renforcement des négociations locales. En Grande-Bretagne, par exemple, le premier symptôme de changement est la chute du nombre de conventions multi-employeurs. Ce déclin était avéré, il est vrai, depuis les années 1950 mais il s'est brusquement accéléré avec la décennie 1980. La décentralisation prend forme également avec la délégation accrue vers les établissements, les divisions, les centres de profit... du soin de produire par eux-mêmes les règles de gestion de leur main-d'oeuvre. Dans les espaces nationaux à tradition néo-corporatiste, si décentralisation il y a, celle-ci engage d'autres niveaux. En Suède, on assiste au développement d'accords d'entreprise instaurant le partage du profit ou l'individualisation des salaires. Mais ce n'est tant cet essor des accords d'entreprise (qui existaient depuis longtemps) que le refus patronal de négocier de façon centralisée qui est novateur. Les fédérations patronales les plus actives en faveur de la décentralisation - dont l'importante *Engineering Employer's Association* - veulent en finir avec la centralisation des négociations afin de faciliter le passage vers une flexibilité du travail et des salaires. Pour exemple, en 1996, les employeurs du secteur public (*Arbetsgivarverket*) concluent un accord avec les organisations syndicales dominantes (SACO, TCO et SEKO) afin d'appliquer aux 250 000 salariés du secteur public un mode de régulation plus souple qu'auparavant. En se substituant à la loi, cet accord cadre permet aux acteurs locaux de négocier par eux-mêmes des horaires de travail flexibles et diversifiés.

Si la Suède a bien connu, tout comme la Grande-Bretagne et bien d'autres pays, un mouvement de décentralisation de la négociation, les différences ne se sont pas effacées pour autant puisque les acteurs bénéficient d'une légitimité qui n'a rien à voir d'un pays à l'autre, puisque le rôle des régulations de branches reste déterminant en Suède, etc. Au terme de leur recherche comparative récente, F. Traxler, S. Blaschke et B. Kittel⁸ ne se satisfont pas entièrement de ce type de nuances et ils insistent beaucoup plus, à raison sans doute, sur le rôle déterminant des héritages institutionnels. La batterie d'indicateurs quantitatifs construits par ces chercheurs (évolution des forces sociales en présence, des niveaux de négociation, du rôle de l'Etat...) les autorise plus précisément à avancer la conclusion en vertu de laquelle les contraintes de la mondialisation accentueraient plus qu'elles ne les atténueraient les

⁷ H.C. KATZ, « The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 1, October 1993, p. 3-22.

⁸ F. TRAXLER, S. BLASCHKE, B. KITTEL, *National Labour Relations in Internationalized Markets*, Oxford University Press, 2001.

différences entre systèmes de relations professionnelles. Les systèmes « pluralistes » se rendraient aux exigences du néo-libéralisme en cumulant les traits suivants : gouvernance par le marché, absence de coordination dans les politiques salariales, niveaux de négociation centrés sur l'entreprise et l'établissement, logique de l'*exclusive bargaining*... Quant aux anciens systèmes corporatistes, ils adopteraient les traits du *lean corporatism* (gouvernance par les réseaux, politique des salaires flexibles, décentralisation de la négociation mais rôle toujours central de la branche, logique de l'*inclusive bargaining*...).

Bien que fort stimulante, cette perspective oblitère quelque peu la force des idiosyncrasies nationales. Ne faut-il pas, pour être plus précis, intégrer pleinement les effets de *path dependency* et considérer que, bien que tous concernés à un titre ou à un autre par les politiques de flexibilités, les espaces nationaux gèrent et négocient cette dernière à leur manière, et cela en fonction de leurs architectures institutionnelles, de leurs histoires sociales, des configurations d'acteurs, etc., qui leur sont propres ? Cette hypothèse, tôt travaillée par exemple par R. Boyer⁹, a été reprise de manière originale par B. Hancké¹⁰. Ce dernier propose de distinguer quatre types-idéaux de régulation nationale en vigueur dans l'espace européen. Deux critères servent à construire la typologie : l'implantation plus ou moins forte du syndicalisme au niveau des entreprises d'une part, les modes de coordination privilégiés par les organisations patronales (par le marché, par le biais néo-corporatiste) d'autre part. En croisant ces deux variables, quatre configurations émergent, que l'on peut associer aisément à des pratiques nationales spécifiques (tableau 1).

Tableau 1 – Relations professionnelles et régulation des relations de travail : quatre configurations

	Implantation des sections syndicales d'entreprise faible	Implantation des sections syndicales d'entreprise fortes
Coordination marchande	Régulation étatique (France)	Régulation patronale faible (Royaume-Uni)
Coordination corporatiste	Régulation managériale (Pays-Bas)	Régulation patronale forte (Allemagne)

Source : B. HANCKÉ, *ibid.*, p. 363.

La thèse B. Hancké peut alors s'énoncer comme suit : « dans les pays où les sections syndicales d'entreprise sont fortement implantées, elles étaient capables d'influencer les employeurs dans leur plan de réorganisation d'une façon telle que ceux-ci devaient prendre en compte les intérêts des travailleurs et des syndicats. Si les employeurs étaient eux aussi fortement organisés, le processus d'ajustement était coopératif. Par contre, dans les pays où les sections syndicales d'entreprise étaient fortes et les employeurs faiblement organisés, comme en Angleterre, une alliance entre l'Etat et le patronat était nécessaire pour trouver une sortie à cette impasse institutionnelle »¹¹. Les monographies consacrées au cours de ces dernières années à l'évolution des relations professionnelles dans chacun de ces pays semblent largement confirmer les hypothèses de B. Hancké. Celles-ci méritent néanmoins d'être travaillées et nuancées.

⁹ R. BOYER, *La flexibilité du travail en Europe*, op. cit.

¹⁰ B. HANCKÉ, « Politiques économiques et relations de travail en Europe 1980-1990 » in A. SUPLOT (ed), *Le travail en perspectives*, Paris, LGDG, p. 359-374.

¹¹ *Ibid.*, p. 363.

1.2. De nouvelles articulations entre niveaux de négociation

S'attarder plus longuement sur des cas nationaux présente un intérêt certain pour qui cherche à tester le lien entre configurations d'acteurs, architectures institutionnelles... et modes de négociation de la flexibilité. Comme nous allons le suggérer maintenant à l'observation des cas allemand et français, le changement social n'est compréhensible dans ces deux pays qu'à condition de savoir dépasser le constat d'une tendance commune à la décentralisation des relations professionnelles.

En Allemagne, le nombre de conventions d'entreprise a substantiellement augmenté au cours de la dernière décennie. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : l'on passe de 2 550 accords locaux en 1990 à 6 802 en 2001. Plus généralement, les évaluations récentes concluent au fait que le nombre d'employés concernés par une convention d'entreprise, des négociations avec les comités d'entreprise (*Betriebsrat*) voire même un contrat individuel a été croissant. Pour situer cette dynamique dans un cadre d'ensemble, il faut préciser que, à la fin de l'année 2001, le Registre national des conventions collectives compilé par le Ministère fédéral du travail faisait état d'un total de 57 595 conventions, dont 60 % de conventions par branche et environ 40 % de conventions d'entreprise¹². Les enjeux de flexibilité ne font ici aucun doute. Une étude du Ministère fédérale du travail datée de 1997 rapporte que, dans une même branche, le salaire horaire maximum d'un ouvrier peut dépasser de 97 % le salaire d'autres ouvriers et que celui d'un employé peut presque atteindre le triple du salaire conventionnel minimum de sa catégorie. Les bilans de la négociation collective publiés chaque année par le *WSI Mitteilungen* montrent par ailleurs que de plus en plus de conventions de branche intègrent des clauses d'ouverture (*Öffnungsklauseln*) qui autorisent les entreprises à déroger aux normes communes en matière de salaire, de temps de travail, de versement de primes et d'indemnités d'apprentissage. La décentralisation et les dérogations sont donc bien une réalité des négociations des années 1990 et ces tendances traduisent indéniablement une évolution des rapports de force en faveur d'employeurs qui ont su imposer la flexibilité de façon formelle ou non¹³.

Mais il importe de ne pas assombrir exagérément le tableau. Il est à cela deux bonnes raisons. Les régulations de branche, tout d'abord, sont loin d'avoir cédé le pas à celle des entreprises. « La négociation de branche constitue toujours le référentiel principal pour la plupart des négociations décentralisées. Du fait qu'il n'est pas possible de se retirer d'une convention collective de branche sans en payer les frais puisqu'elle reste en vigueur jusqu'à ce qu'elle ait été remplacée par un autre accord et au vu des forts pouvoirs co-décisionnels dont bénéficient par ailleurs les comités d'entreprise, le développement de la décentralisation ne signifie pas nécessairement une perte quelconque de pouvoir des syndicats et des comités d'entreprise »¹⁴. La seconde raison qui s'impose pour éviter de verser trop rapidement du côté de la thèse naïve de la décentralisation tient au fait que les transformations récentes participent également d'un processus d'échange entre acteurs des relations professionnelles et ne signifient donc pas nécessairement un déclin fatal des organisations syndicales. Ainsi le développement de la

¹² G. BOSCH, « L'évolution de la négociation collective en Allemagne : une décentralisation coordonnée », *Travail et emploi*, n° 92, octobre 2002, p. 19-41.

¹³ M. VÖLKL, « Krise des Flächentarifvertrages und Integrationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden », *Industrielle Beziehungen*, 5 Jg., Heft 2, 1998, p. 165-192.

¹⁴ G. BOSCH, *op. cit.*, p. 24-25.

flexibilité du temps de travail¹⁵ doit-il s'analyser comme la contrepartie à l'adoption d'une politique générale de réduction du temps ouvré (mise en place des 35 heures dans la métallurgie en octobre 1995). De même l'emploi devient-il un enjeu de concessions réciproques. Dans certaines conventions, des « clauses de difficulté » (*Härteklauseln*) permettent aux entreprises en difficulté économique de payer leurs salariés en deçà du seuil conventionnel ou de reporter le versement de primes (bonus annuels, congés payés...) en échange d'efforts sur l'emploi. On note ainsi une tendance des entreprises allemandes à négocier par « paquet » dans le cadre de « pactes d'entreprise pour l'emploi et pour l'amélioration de la productivité » afin de trouver des solutions de type gagnant-gagnant.

Qu'en est-il maintenant en France, pays souvent comparé à son voisin d'outre-Rhin ? Comme en Allemagne, la propension à la décentralisation des relations professionnelles françaises semble clairement avérée par les données dont nous disposons : 5 000 accords locaux étaient dénombrés en 1988, 14 000 en 1998, près de 35 000 accords en 2001. A cette dernière date, les accords locaux ont été signés dans plus de 20 000 entreprises et ils concernaient environ 4,5 millions de salariés. Comme le rapportent les rédacteurs du bilan de la négociation collective, « il est probable que le passage des entreprises aux 35 heures est à l'origine de ce bond de la négociation. Pour autant, il convient de remarquer la croissance continue de la négociation d'entreprise depuis le début des années 1990 démontrant ainsi que ce phénomène ne se réduit pas à la seule question de l'ARTT »¹⁶. Le temps de travail est néanmoins bien symptomatique des transformations de fond. En la matière, il est clair désormais qu'à un mode tutélaire de réglementation a succédé, depuis les années 1980, un mode négocié, largement décentralisé et dérogatoire aux règles légales¹⁷.

La grande majorité des nouveaux modèles de temps de travail discutés et négociés à la suite des lois Aubry ont ainsi fait l'objet d'un accord d'entreprise fondé sur de nouvelles règles du jeu édictées par l'Etat et les acteurs de branche. Négociation d'entreprise et d'établissement et flexibilité ont donc souvent fait bon ménage. Tout comme dans le cas allemand, un tel constat ne suffit pas cependant pour déduire que la force de la loi s'estompe à mesure que fleurissent les accords d'entreprise. Celle-là reste une référence nécessaire pour la préservation d'un intérêt général supérieur et les accords n'ont de validité que s'ils respectent les lois en vigueur au moment où ceux-là sont signés. En raison de l'application des procédures dites d'extension, la branche demeure également un niveau de régulation important et pertinent. Non seulement, près de 90 % des salariés sont couverts par une convention de branche mais le nombre de textes interprofessionnels et de branche négociés est stable depuis le milieu des années 1980.

Les normes de branche servent, plus encore, de repère pour les acteurs en négociation au niveau de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai dans le champ de la politique salariale. Si l'on constate un relâchement de la couverture conventionnelle, les entreprises n'en continuent pas moins d'utiliser les grilles de branche comme référence pour l'évaluation et le classement des emplois dans les entreprises, comme cadre pour la négociation de

¹⁵ Pour illustration : en 1995, 45 % des salariés déclaraient effectuer des heures supplémentaires régulières, 32 % travailler régulièrement le samedi, 15 % travailler régulièrement le dimanche, 26 % pratiquer du *flexitime* (corridor...), 18 % être à temps partiel et 81 % subir une autre forme de flexibilité. Tous ces chiffres sont en augmentation par rapport au début des années 1990.

¹⁶ MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, *La négociation collective en 2001*, Paris, La documentation française, 2002, p. 11.

¹⁷ M.L. MORIN, G. TERSSAC, J. THOEMMES, « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du travail*, XL, n° 2, 1998, p. 191-207.

rémunérations minimales et, enfin, comme balise pour construire la hiérarchie salariale dans l'entreprise (application de minima supérieurs au SMIC, référence aux écarts entre coefficients attachés aux postes). La conclusion est d'une teneur similaire à l'observation des négociations sur les qualifications et les compétences¹⁸. En bref, la mise en musique de la flexibilité dans les entreprises françaises n'est ni la simple transposition mécanique au niveau microéconomique de normes édictées par l'Etat ni, à l'inverse, le produit de régulations locales anarchiques et complètement déconnectées de l'ensemble du système de relations professionnelles.

1.3. Les régulations infra-nationales de la flexibilité

Les constats et réflexions qui précèdent indiquent des tendances de fond qui soutiennent et informent les stratégies d'entreprise et les politiques syndicales. Mais cela ne renseigne pas encore suffisamment sur les pratiques des acteurs en jeu. C'est pourquoi, à défaut de pouvoir énoncer des conclusions d'ensemble, nous mobilisons maintenant des conclusions tirées de recherches récentes sur la négociation de la flexibilité dans le commerce de détail alimentaire en Italie, Grande-Bretagne, France et Allemagne ainsi que de résultats issus d'une comparaison France/Suède menée par l'un des auteurs de cette contribution¹⁹.

1.3.1. Les commerces de la flexibilité : Italie, Grande-Bretagne, France et Allemagne

Qu'observe-t-on lorsque, quittant le niveau d'observation nationale, l'on porte attention aux dynamiques sectorielles et locales de la négociation sur les flexibilités du travail et de l'emploi ? Pour tenter de répondre à cette question, nous avons choisi de nous intéresser au commerce de détail alimentaire dans quatre pays européens : l'Italie, la Grande-Bretagne, la France et l'Allemagne²⁰. L'Italie est le pays, on s'en souvient, qui a vu les salariés descendre dans la rue au début de l'année 2002 afin de protester contre un projet d'assouplissement des conditions de licenciement, projet particulièrement révélateur des choix libéraux du gouvernement Berlusconi mais aussi de la *Confindustria* (organisation patronale de l'industrie). Outre cette spécificité politique, l'Italie se caractérise par un degré de « modernisation » économique encore peu comparable en certains domaines à celui de ses partenaires européens. Dans le commerce de détail en tous les cas, la morphologie patronale est encore largement débitrice d'un vaste réseau de petits commerçants. C'est pour cette raison certainement que « les organisations patronales, bien conscientes de la représentativité très partielle des organisations syndicales, sont attachées à l'existence de normes sociales de base uniformes qui s'appliquent à tous. Elles ménagent leurs relations avec les syndicats, et évitent de les brusquer par exemple sur le plan de la flexibilisation des horaires. L'ouverture des magasins le dimanche reste fortement encadré, les employeurs semblant aussi y trouver leur compte en terme de facilité de gestion. Le recours aux formes flexibles d'emploi se limite pour l'essentiel à une certaine promotion du temps partiel ainsi qu'à l'embauche, de façon

¹⁸ M. TALLARD, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés Contemporaines*, n° 41-42, 2001, p. 159-187.

¹⁹ D. ANXO, J.Y. BOULIN, M. LALLEMENT., G. LEFEVRE, R. SILVERA, « Recomposition du temps de travail, rythmes sociaux et modes de vie », *Travail et emploi*, n° 74, 1, 1998, p. 5-20.

²⁰ Nous nous appuyons ici sur des résultats livrés par l'Observatoire social européen et l'IRES dans le dossier n° 2 du bilan de la négociation collective française (« Les négociations dans le commerce de détail en 2002 : Italie, Grande-Bretagne et Allemagne », Ministère de l'emploi, La négociation collective en 2001, Paris, La documentation française, 2002, p. 245-264) ainsi que sur des travaux comparatifs Allemagne-France dans le commerce de détail réalisés par M. Lallement (*Les gouvernances de l'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999).

quasi-systématique, des jeunes salariés sur la base de CDD (contrats formation-emploi) » (Ministère de l'emploi, 2002, p. 248-249).

A de nombreux égards, tout semble opposer ce modèle italien à celui en vigueur en Grande-Bretagne. Non seulement la syndicalisation est plus faible qu'en Italie, les modes de concertation plus hétérogènes (ils varient de la simple information à la négociation formelle) mais les employeurs eux-mêmes ne sont pas organisés. La conséquence est un émiettement des stratégies de gestion des magasins. On pourrait s'attendre, dans de telles conditions, à observer la flexibilité la plus débridée possible. Tel n'est pas vraiment le cas. S'il est bien vrai que les conditions de travail sont loin d'être toujours excellentes (recours notamment au temps partiel pour assurer l'ouverture des magasins 24 heures sur 24), les chercheurs qui se sont penchés sur le cas britannique constatent l'existence de coordinations locales efficaces. Les intérêts croisés des uns et des autres - souci de stabilisation de la main-d'œuvre côté employeurs et volonté d'ancrage et de reconnaissance sociale côté syndical - s'objectivent sous la forme d'accords qui, s'ils ne reconnaissent pas en tant que tels un droit de négociation aux syndicats, accordent à ce dernier un minimum de droits (d'information, de consultation...) ainsi que, parfois même, un monopole de représentation des intérêts au sein de l'entreprise²¹.

Aux deux configurations qui viennent d'être évoquées s'opposent celle, plus dynamiques, qui caractérise la situation française. Pour adapter le volume horaire de travail des caissières aux variations des flux de clientèle, le moyen le plus utilisé consiste à utiliser la formule « temps partiel + heures complémentaires ». Il n'y a pas pour ce faire de modèle standard : les temps partiels peuvent varier entre huit et trente-six heures par semaine et il n'est pas rare d'observer, au sein d'un même magasin, la coexistence de trois, quatre, cinq voire même six formules différentes. Il en résulte une multiplication d'horaires quasi-individualisés. Les conventions collectives prévoient certes que, lors de l'embauche, les employés puissent connaître la durée de leurs contrats ainsi que la répartition de leurs horaires. De fait, en raison notamment d'un syndicalisme quasi-inexistant, il existe une large pratique des horaires variables établis au coup par coup. Pour de nombreux responsables de magasins, il s'agit là d'un moyen commode d'imposer une flexibilité par les temps (politique d'ouverture extensive, y compris de façon illégale) et par les prix (usage de temps partiels, conditions de travail minimales...). Bien que formellement condamnée par les organisations patronales de la branche, cette flexibilité débridée a fait tâche d'huile. Comment s'opposer en effet aux francs-tireurs de la flexibilité qui, peu soucieux des lois et des conventions, multiplient le recours au temps partiels et étendent sans cesse les plages d'ouverture des magasins ? Pour de nombreux responsables de magasins, la seule solution a consisté à faire de même. En France, un processus cumulatif s'est enclenché assez tôt et a stabilisé la configuration d'ensemble sur un modèle de marché : la quasi-absence de réglementation étatique, la faiblesse des relations professionnelles, la forte concurrence entre entreprises et le bas niveau de qualification des salariés sont autant d'éléments qui font système et engendrent une flexibilité éclatée, peu contrôlée collectivement, pour ne pas dire anomique²².

²¹. Ces stratégies observables dans le commerce de détail ne sont qu'un volet d'un ensemble plus complexe de pratiques visant à contourner l'acteur syndical. T. Dundon (« Employer opposition and union avoidance in the UK », *Industrial Journal Relations*, vol. 33, n° 3, august 2002, p. 234-245) a offert récemment un tableau raisonné de ces formes d'action patronales et de leurs motivations (structurelles, idéologiques et culturelles).

²² M. LALLEMENT, *Les gouvernances de l'emploi*, op. cit.

Pendant longtemps, les relations professionnelles allemandes ont pu contenir ce type de dérive. Tout comme en France cependant, sous l'impulsion de marques comme Lidl, la pression du « hard discount » a mis la flexibilité à l'ordre du jour. Cela se traduit aujourd'hui par un recours plus systématique aux CDD, aux temps partiel ou encore par l'adoption d'éventails horaires bien plus larges qu'auparavant. Les salaires et les classifications ne font pas plus exception : certains magasins misent ouvertement sur la modération salariale et sur la recomposition, à leur profit, des grilles de classification. Mais cette flexibilité reste bien plus coordonnée qu'en France. En Allemagne, en effet, « les négociations régionales sont conduites du côté syndical par les membres élus d'une commission de négociation restreinte (*Verhandlungskommission*). Celle-ci agit, d'une part, sous le contrôle d'une commission tarifaire élargie (*Tarifkommission*) composée pour l'essentiel d'élue(s) de conseils d'établissements de la région. C'est cette dernière qui entérine les revendications et les compromis. Les négociateurs régionaux sont liés, d'autre part, aux arbitrages élaborés au sein d'une conférence tarifaire nationale du commerce » (Ministère de l'emploi, 2002, p. 260-261).

Sur la base des rapides observations précédentes, deux constats méritent l'attention. Tout d'abord – mais nous le savions depuis longtemps déjà ! – un secteur conventionnel ou une entreprise ne sont pas nécessairement la reduplication à échelle réduite des figures souvent brossées pour caractériser des espaces nationaux. Au regard de la typologie de F. Traxler, S. Blaschke, B. Kittel ou encore de celle de B. Hancké, le cas de l'Italie, et celui de la France peut-être plus encore, détonnent ici fort singulièrement en comparaison des caractéristiques habituellement prêtées à ces deux pays. Seconde leçon : c'est avant tout en terme d'interdépendances entre modes de coordination dans l'action collective et politiques de régulation qu'il convient de raisonner. La flexibilité est plus qu'une stratégie statique de gestion. Elle est tout autant la condition que le produit des interactions dynamiques entre acteurs des relations professionnelles²³.

1.3.2. Négocier la flexibilité du temps de travail en France et en Suède

De par leur statut, les quelques observations précédentes demeurent trop lacunaires encore pour éclairer la diversité des régulations locales et pour rendre raison de leur articulation avec les configurations nationales au sein desquelles elles prennent place. Pour avancer en cette direction, nous livrons maintenant quelques résultats extraits d'une recherche menée en France et en Suède²⁴. Dans ces deux pays, à la fin des années 1990, la flexibilité est à l'ordre du jour. Qu'elles soient françaises ou suédoises, nombre d'entreprises marquent leur préférence pour des modes de gestion qui facilitent l'ajustement optimal entre temps ouvrés et demande sociale.

Sans revenir sur les détails des investigations empiriques, contentons-nous de noter que l'on retrouve dans l'échantillon des entreprises enquêtées les caractéristiques classiquement énoncées par ceux qui font métier de comparer les systèmes de relations professionnelles.

²³ Pour une illustration de cet axiome appliqué de manière comparative au commerce de détail français et japonais, on peut se reporter au travail de J. Gadrey, F. Jany-Catrice et T. Ribault (*L'emploi en détail*, Paris, PUF, 1999). Plus qu'une simple interaction entre relations professionnelles et gestion des entreprises, c'est, selon les auteurs, une configuration qui inclut aussi l'espace familial et celui de l'éducation qu'il importe considérer afin de comprendre pleinement les modes et les tensions de la flexibilité dans le commerce de détail des deux pays considérés.

²⁴ Les observations qui suivent empruntent pour partie, mais de façon quelque peu différente, à M. LALLEMENT, *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF, 2003.

D'un côté, en France en l'occurrence, un faible taux de syndicalisation, des organisations divisées, une légitimité parfois fort contestée... ; de l'autre, des traits presque opposés terme à terme ²⁵. Si on les aborde à partir de cet unique indicateur, le taux de syndicalisation en l'occurrence, les différences entre les deux pays sont tranchées et évidentes. Mais l'examen plus détaillé des pratiques en vigueur dans les entreprises françaises et suédoises oblige rapidement à nuancer le propos. Dans les deux pays, l'initiative des négociations observées provient soit de la direction locale, soit d'un niveau hiérarchique supérieur. En Suède, plus encore, l'avis des salariés compte moins qu'en France dans les décisions syndicales, quand il n'est pas tout simplement ignoré. Autrement dit, un taux d'adhésion élevé ne signifie pas que les organisations syndicales puissent bénéficier localement de réelles ressources et de larges marges de manœuvre pour impulser le changement. En témoigne par exemple le cas de cette municipalité qui décide de transformer le temps de travail des enseignants qu'elle emploie. L'initiative de la réforme provient de la majorité de gauche du conseil municipal (sous l'impulsion initiale des communistes) qui sait convaincre les conservateurs et les libéraux de l'intérêt d'une mesure qui respecte le principe d'égalité entre les sexes et qui améliore les conditions de vie des enseignants. Chose surprenante en revanche : les syndicats ne sont pas consultés et, tout comme l'ensemble des salariés, ils apprennent la nouvelle par voie médiatique ²⁶.

Que voit-on côté français ? Paradoxalement, alors même qu'ils sont moins syndiqués, les salariés sont davantage mobilisés quand il s'agit de négocier de nouveaux modèles de flexibilité. En France, pour être plus exact, les organisations syndicales ont avec elles les atouts de la légalité pour représenter les intérêts des salariés mais, aux yeux de ces derniers, elles n'en ont pas toujours la légitimité. C'est pourquoi, au niveau des établissements, l'implication des salariés est relativement plus forte qu'en Suède. Et elle l'est d'autant plus que l'on a affaire à des salariés plutôt qualifiés (ouvriers professionnels, techniciens...) qui valorisent des pratiques « démocratiques » dans le travail et l'action collective. Lorsque les changements touchent à des régulations collectives, l'on constate ainsi qu'il y a davantage de réunions d'informations, des consultations... de manière à gagner une légitimité plus évidente et beaucoup plus stabilisée côté suédois ²⁷. Bref, l'observation des pratiques « locales » inverse complètement les résultats du sens commun : ce n'est pas nécessairement là où le taux de syndicalisation est le plus élevé que la négociation locale sur la flexibilité est la plus active.

2. La construction européenne des normes de flexibilité

²⁵ Le sens de l'adhésion syndicale n'est pas, il est vrai, similaire dans les deux pays. En Suède, parce que, entre autres raisons, les organisations syndicales prennent en charge le paiement des indemnités chômage, l'incitation à l'adhésion est plus forte qu'en France. Dans les entreprises enquêtées, la norme est la syndicalisation pour tous, jeunes et vieux, hommes et femmes...

²⁶ Les responsables politiques ont bien informé ensuite les organisations syndicales et organisé une réunion à destination de leurs employés. Mais la conséquence finale reste néanmoins l'individualisation de la décision : chaque salarié intéressé a signé un accord avec le conseil de la municipalité (qui a statut d'employeur) et s'est « débrouillé » avec son chef de service pour que les modalités d'application de l'aménagement-réduction du temps de travail ne perturbe pas le bon fonctionnement des collectifs de travail. La majorité des syndicats se sont en outre révélés favorables à la mesure et ont décidé de laisser totale liberté à leurs adhérents pour accepter ou non les propositions de la municipalité.

²⁷ Pour être plus exact à propos des cas français, il faut opposer deux cas de figure. Dans les univers industriels qualifiés, les délégués syndicaux sont relativement actifs dans les négociations mais les modèles dominants de temps de travail adoptés tendent à individualiser les horaires, à produire des effets sur les rémunérations qui ne satisfont pas nécessairement tous les salariés. Dans les univers plus bureaucratiques où la norme horaire est le produit de régulations plus centralisées, les rapports d'opposition avec la hiérarchie intermédiaire sont plus personnalisés et transitent moins en revanche par le canal syndical.

Après ce tour d’horizon qui nous a incité à délaissier progressivement les régulations nationales au profit des négociations sectorielles et locales, il est temps d’opérer un mouvement symétrique pour gagner la scène européenne. Si le « dialogue social européen » peine à fixer des règles immédiatement applicables dans les contextes locaux des relations de travail, il n’en demeure pas moins un nouveau lieu de cadrages des négociations collectives, qui porte en lui des enjeux de reconfiguration des pratiques nationales. Face au constat d’une fragmentation des normes et des statuts d’emploi, il peut paraître utopique d’envisager la définition de règles générales concernant la flexibilité à un niveau proprement européen. Pourtant, un constat s’impose : la flexibilité constitue un point d’ancrage central des discussions entre organisations syndicales européennes, dans leurs dimensions interprofessionnelles et sectorielles. Encore faut-il saisir les enjeux tant de la négociation de normes au niveau communautaire – ce sera notre premier point - que des perspectives historiquement constituées d’une régulation européenne des marchés du travail (second point). Nous proposons enfin de dresser un certain nombre de constats à partir de l’observation des pratiques de négociation de la flexibilité au niveau communautaire.

2.1. En amont de la régulation de la flexibilité : la négociation des normes du droit du travail au niveau européen

Pour comprendre ce que négocier la flexibilité au niveau européen peut signifier, il convient tout d’abord de saisir la portée effective de la délégation normative au profit des organisations européennes. L’enjeu central autour duquel se sont construits les relations professionnelles européennes est la production de « références » à un niveau communautaire²⁸. En dépit des apparences, la configuration européenne est bien loin de représenter un simple niveau supplémentaire pour l’élaboration de conventions collectives européennes. Pour s’en persuader, l’articulation entre l’espace européen des relations professionnelles et les configurations nationales et locales de régulation peut être abordée sous deux angles d’interrogation : celui des instruments d’une part, celui des acteurs du dialogue social européen d’autre part.

Considérons d’abord les instruments. Pour ce faire, il faut rappeler que le dialogue social européen s’est historiquement constitué comme une alternative à la production légale des normes en droit du travail communautaire. Initié par Jacques Delors, alors président de la Commission européenne, pour surmonter le veto britannique au sein du Conseil²⁹, il est depuis le début des années 1990 communément appréhendé à travers le prisme de la « subsidiarité horizontale ». « Aussi peut-on et doit-on parler dans le champ social d’une « double subsidiarité », qui conduit à arbitrer : d’une part, entre niveau d’action communautaire et niveau d’action national (ou infra national), d’autre part, entre voie législative et voie contractuelle. Il faut donc offrir au niveau communautaire des marges de manœuvre les plus larges possibles aux partenaires sociaux et privilégier la régulation par la voie contractuelle »³⁰. Par delà cet arbitrage de la « subsidiarité », il est possible

²⁸ A. LYON-CAEN, S. SIMITIS, « L’Europe sociale à la recherche de ses références », *Revue du Marché Unique Européen*, n° 4, 1993, p. 109-122.

²⁹ G. ROSS, « Assessing the Delors Era and Social Policy », in S. LEIBFRIED, P. PIERSON (eds.), *European Social Policy: Between Fragmentation and Integration*, Washington, The Brookings Institution, 1995, p. 78-122.

³⁰ COMMISSION EUROPEENNE, « Contributions de la Commission à la Conférence Intergouvernementale « Union Politique » », SEC (91) 500, 1991.

d'appréhender le dialogue social européen à travers la tension qui l'anime entre deux modèles de la production de normes négociées au niveau communautaire.

Un premier modèle, qualifié parfois de *Soft Law*³¹, débouche sur des textes à caractère incitatif destinés soit à servir de références dans d'autres contextes de négociation (national ou local) soit à profiter aux autorités publiques communautaires. Des « groupes de travail » organisés au niveau interprofessionnel dans la continuité avec Val Duchesse produisent ainsi des recommandations et des « avis communs ». La perspective est la conclusion d'accords sur des thèmes relevant des relations professionnelles et du marché du travail, qui, sans être légalement contraignants, seraient plus que des lignes directrices volontaristes. En d'autres termes, sur des thèmes aussi divers que le temps de travail, les conditions de travail, la formation professionnelle, la santé, la sécurité..., l'ambition est de produire des textes ayant un poids « politique » suffisamment important pour fonctionner comme des normes ou des conventions informelles sur le marché européen du travail. Depuis le début des années 1990, cette démarche s'étend à un nombre toujours plus important de secteurs européens, principalement ceux qui font l'objet d'une politique communautaire spécifique ou qui sont touchés directement par les conséquences de la libéralisation des échanges. Ce type de démarche se poursuit aujourd'hui à travers la mise en place de procédures d'échange de « bonnes pratiques » dont le « cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie » de 2002 est certainement exemplaire³². Comme l'écrit C. Degryse, « avis, recommandations, déclarations, échanges d'expériences, actions de sensibilisation, débats ouverts peuvent certes faire progresser l'Europe des relations de travail mais, s'agissant d'instruments non contraignants et non contrôlés par des juridictions, le risque existe que cet attirail de « bonnes pratiques » ne remplace progressivement la constitution d'un socle législatif »³³.

Un second modèle, fondé sur les articles 138 et 139 du Traité, relève de l'« accord-cadre ». « Cet accord est dit accord-cadre, non point parce qu'il s'efforce d'encadrer la négociation collective dans les systèmes nationaux, mais parce qu'il fixe des objectifs et certaines prescriptions minimales. Le modèle ici emprunté est celui de la directive communautaire, instrument législatif caractéristique du droit européen, supposé ménager une marge d'action aux autorités législatives et réglementaires des Etats membres, tout en les liant par des objectifs et, dorénavant, par des prescriptions minimales »³⁴. Ce dispositif institutionnalisé lors de l'adoption du Traité de Maastricht articule une obligation pour la Commission de consulter les « partenaires sociaux européens » sur toute initiative législative (projet de directive par exemple) avec la possibilité pour les organisations européennes de négocier un accord de leur propre initiative ou sur un sujet ayant fait l'objet de la consultation. À ce jour,

³¹ F. SNYDER, « Soft Law and Institutional Practice in the European Community » in S. MARTIN (ed.), *The Construction of Europe: Essays in Honour of Emile Noël*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1994, p. 197-225.

³² S'inscrivant délibérément en rupture avec une « approche traditionnelle en termes de droit et d'accès égal à la formation » visant à garantir un accès effectif à la formation, le texte présente une série de cas dont l'exemplarité est sensée servir de références incitatives pour les acteurs concernés au niveau local et national. La mise en œuvre consiste à déléguer aux organisations nationales membres de la CES, de l'UNICE, du CEEP et de l'UEAPME le soin de promouvoir ce cadre d'action par le biais de « tables rondes » et de séminaires.

³³ C. DEGRYSE, « Dialogue social et processus législatif: essoufflement et hésitations », *Bilan social de l'Union européenne 2001*, Bruxelles, Institut Syndical Européen, Observatoire Social Européen, Hans-Böckler-Stiftung, SALTSA, 2002, p. 38.

³⁴ A. LYON-CAEN, « La négociation collective dans ses dimensions internationales », *Droit Social*, n°4, avril 1997, p. 360.

quatre accords-cadres ont été signés. Ils sont tous issus d'une consultation. Les trois premiers accords (congé parental en 1995 ; travail à temps partiel en 1997 ; travail à durée déterminée en 1999) ont été transposés tels quels par une directive du Conseil dans le cadre d'une procédure définie dans l'article 139 du Traité³⁵. On a pu évoquer à propos de ce mode de fonctionnement du dialogue social de « négociation dans l'ombre de la loi »³⁶. L'expression souligne la dépendance de la négociation européenne à l'égard des initiatives politiques de la Commission, l'objectif étant de contraindre l'UNICE à négocier sous la menace d'une hypothétique législation communautaire.

L'institutionnalisation du dialogue social européen à Maastricht a pu être interprétée comme la mise en place de procédures de type néo-corporatiste à l'échelle communautaire. Dans le champ académique, cette analyse reste extrêmement minoritaire comparée aux nombreuses autres interprétations qui mettent avant tout l'accent sur l'idée de « pluralisme transnational »³⁷ ou de celles qui appréhendent l'Europe sociale en termes de réseaux³⁸. Mais, plus que la caractérisation d'un modèle de gouvernance européenne, la véritable question qui sous-tend toute interrogation sur les régulations de la flexibilité est celle des acteurs, de leurs capacités à engager des négociations, de leur aptitude à fédérer au niveau communautaire des groupes et des intérêts variés, etc. Ceci constitue de loin le principal enjeu de la constitution du mouvement syndical européen et plus précisément de la Confédération Européenne des Syndicats (dont le secrétariat européen ne regroupe à l'heure actuelle qu'une trentaine de permanents). La formule « Structure before action »³⁹ synthétise assez bien la situation actuelle. La CES a longtemps été traversée par une tension entre stratégie de mobilisation pour construire un rapport de forces transnational⁴⁰ et stratégie de représentation institutionnelle à Bruxelles. Prédominante, la seconde a été critiquée en raison de l'écart croissant qui se creuse entre le sommet et la base dès lors que s'affirment les velléités d'institutionnalisation⁴¹. En dépit de cette tension, la réforme des statuts opérée en 1991 a introduit le vote à la majorité qualifiée au sein du Comité exécutif, transformation qui marque une volonté de délégation normative plus poussée en faveur de l'organisation européenne. La réforme a aussi abouti à l'intégration des Comités syndicaux européens (organisations européennes sectorielles) au sein du Comité exécutif. A l'heure actuelle, l'organisation interne de la CES révèle donc un degré relativement élevé de supranationalisation plutôt prometteur pour l'édification d'un système européen de relations professionnelles. L'optimisme doit cependant être immédiatement tempéré par deux constats qui n'ont rien d'anecdotiques. En premier lieu, les trois principales organisations européennes ne sont pas arrivées au même degré d'organisation interne. Si l'UNICE, qui regroupe les principales organisations

³⁵ L'accord sur le télétravail (2002), qui fait également suite à une consultation de la Commission, est destiné à être mis en œuvre « selon les procédures et les pratiques propres aux partenaires sociaux et aux Etats membres » (art. 139.2). Ce dernier accord-cadre relève donc davantage du premier modèle de *Soft Law*.

³⁶ B. BERCUSSON, « Maastricht : a fundamental change in European labour law », *Industrial Relations Journal*, 23, 1992, p. 177-190.

³⁷ W. STREECK, P.C. SCHMITTER, « From National Corporatism to Transnational Pluralism: Organized Interests in the Single European Market », *Politics & Society*, 19 (2), 1991, p.133-164.

³⁸ J. GREENWOOD, J.R. GROTE, K. RONIT, *Organized Interests and the European Community*, London, Sage, 1992.

³⁹ L. TURNER, « The Europeanization of Labour: Structure before Action », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, n° 3, 1996, p. 325-344.

⁴⁰ C. GOBIN, « Construction européenne et syndicalisme européen : un aperçu de 34 ans d'histoire (1958-1991) », *La Revue de l'IRE*, n° 21, 1996, p. 119-151.

⁴¹ G. GROUX, R. MOURIAUX, J.M. PERNOT, « L'eupéanisation du mouvement syndical : la CES », *Le Mouvement Social*, n°162, 1993, p. 41-67.

nationales d'employeurs, s'est constituée très tôt (1958), l'introduction du principe de la majorité « surqualifiée » pour l'entrée en négociation avec la CES ne date que de décembre 1999. En second lieu, dans nombre de secteurs (à commencer par la métallurgie), le dialogue social est handicapé par l'absence d'interlocuteur patronal constitué à une échelle européenne⁴². Il s'agit là, on en conviendra aisément, d'un obstacle de taille...

2.2. Le « moment Delors »

La mise sur agenda du problème des formes de « travail atypique » tient certainement, en Europe, à la prise de conscience progressive de l'ampleur du phénomène et à la volonté d'encadrer au niveau communautaire des pratiques de flexibilité variées selon les pays et les entreprises⁴³. Comment le terme de « flexibilité » s'est-il progressivement imposé dans la sémantique européenne et par quels biais a-t-il pu s'imposer comme nouveau référentiel ? Voilà quelques questions qu'il importe de traiter avant d'établir le bilan actuel de l'action communautaire en matière de flexibilité du travail.

A cette fin, commençons par rappeler que, tel qu'il est affirmé dans le Traité de Rome, le Marché Commun doit prendre corps par l'entremise d'une coordination des politiques douanières et économiques nationales. Dans ce cadre, le « social » n'est pas prioritaire et demeure du ressort exclusif de la souveraineté nationale. Un Fonds Social Européen est néanmoins mis en place pour faire face aux restructurations et, plus généralement, aux problèmes que la mise en communication d'espaces économiques encore fermés risque de poser. Les politiques visant à encourager la mobilité des travailleurs sont alors les seules initiatives communautaires jugées pertinentes⁴⁴. Le droit du travail européen se construit de la sorte sur la base d'un objectif – favoriser la libre circulation des personnes au sein de la Communauté – et d'une conviction – celle en vertu de la quelle le Marché Commun bousculera inéluctablement les relations contractuelles de travail-. Les premiers instruments juridiques adoptés dans ce domaine dans les années 1970 témoignent de ces options : directive sur les licenciements collectifs (1975), directives sur la protection des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises (1977) et en cas d'insolvabilité de l'employeur (1980)... L'analyse de leur contenu est révélatrice. Les entreprises y sont appréhendées comme des entités dont la fluidité et l'instabilité se sont accrues avec l'avènement du Marché Commun⁴⁵, transformation qui incite en contrepartie à un minimum de législation communautaire. Les directives témoignent par ailleurs d'un second trait caractéristique de la période : le Marché Commun est pensé en terme de projet politique, projet dont le droit des affaires européen est l'un des premiers à porter la marque.

⁴² A. DUFRESNE, « La branche, niveau stratégique dans la coordination des négociations collectives ? », *Chronique Internationale de l'IREs*, n° 74, 2002, p. 59-70.

⁴³ Cette partie s'appuie sur les premiers résultats d'un travail de recherche en cours mené par C. Didry et A. Mias sur l'histoire du Dialogue Social Européen de Val Duchesse.

⁴⁴ M. HALL, « Industrial Relations and the Social Dimension of European Integration : Before and After Maastricht », in R. HYMAN, A. FERNER (eds), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Blackwell Business, 1994, p. 281-311.

⁴⁵ On peut, pour s'en convaincre, regarder plus précisément les premières directives en droit des sociétés. Elles abordent les deux périodes critiques de la vie d'une entreprise, la création et la disparition, sans se préoccuper de son fonctionnement « normal » (C. GAVALDA, G. PARLEANI, *Droit des affaires de l'Union Européenne*, Paris, Litec, 3^e éd., 1999).

L'arrivée de J. Delors à la tête de la Commission coïncide avec un triple renversement de perspectives. En premier lieu, le Marché Commun n'est plus seulement appréhendé sous le sceau du projet politique. La circulation des marchandises, la mobilité des capitaux et la coordination des politiques de change au sein du Serpent Monétaire Européen contribuent à faire entrer la réalité institutionnelle de la Communauté Economique Européenne dans les attentes des décideurs économiques et politiques. C'est dans cette conjoncture que s'impose progressivement la notion de « Marché Intérieur » (Livre Blanc de 1985), sémantique qui vise autant à décrire une réalité qu'à produire des effets performatifs afin de concourir au bon « achèvement » de ce marché. La question de la mobilité géographique passe alors au second plan au profit d'une ambition d'ensemble : rendre la « Maison Europe » plus « habitable »⁴⁶. En une période où l'on s'interroge sur l'impact des nouvelles technologies sur le travail et l'emploi, il s'agit désormais de favoriser l'adaptation des salariés *dans* leur emploi grâce à la formation professionnelle d'une part, à l'information et à la consultation dans l'entreprise d'autre part⁴⁷. Second renversement de perspective d'importance : au projet d'harmonisation des législations nationales succède l'ambition de forger un socle de droits fondamentaux à valeur transnationale. Ce projet débouche en 1989 sur l'adoption de la Charte Communautaire des Droits Sociaux Fondamentaux des Travailleurs. Cette dernière est accompagnée d'un Programme d'Action Sociale qui oriente la production des directives communautaires durant les années 1990. Ce nouveau registre politique se développe conjointement à l'affirmation de l'autorité de la Commission, avec la reconnaissance, dans l'Acte Unique puis dans le Protocole sur la Politique Sociale annexé au Traité de Maastricht, de la force de proposition de la Commission en matière sociale.

En dépit de ces avancées sociales, lorsqu'au milieu des années 1980 l'OCDE impose le thème de la flexibilité sur la scène internationale (cf. introduction), la Communauté ne peut échapper à une réflexion sur la performance économique. Elle le fait en questionnant la compétitivité (Livre Blanc de 1985, Livre Blanc de 1993 intitulé « Croissance, compétitivité, emploi »...). La novation – tel est le troisième basculement significatif à nos yeux – consiste à analyser la compétitivité de l'espace européen pris comme un tout face aux Etats-Unis et au Japon et non plus à chercher coûte que coûte à combler les différentiels de compétitivité entre Etats membres. La conséquence est décisive. A cette occasion s'impose l'idée que les politiques communautaires de compétitivité ne sont pas nécessairement des politiques « anti-droit du travail » et que, loin de se réduire à des formes sociales instables et fluctuantes, les entreprises sont des institutions au sens fort du terme (soit, si l'on préfère, des espaces de droit et de négociation). C'est sur un tel terrain, labouré d'abondance par la griffe Delors, qu'ont pu éclore les premières régulations négociées sur la flexibilité du travail.

2.3. Dialogue social européen et négociation sur le travail atypique

Depuis 1987, date du premier avis commun sur la « la formation et la motivation, l'information et la consultation » (cf. *supra*), les projets visant la régulation du marché du travail ont fait l'objet d'âpres débats. Il est possible d'envisager ces débats sous la forme de deux orientations divergentes. La première débouche sur le « programme d'action de création d'emplois ». Adopté sous présidence britannique du Conseil en 1986, ce programme met

⁴⁶ J. DELORS, *Le nouveau concert européen*, Paris, Odile Jacob, 1992.

⁴⁷ C'est dans cet esprit qu'une série d'études et de rapports servent de base pour les travaux du Groupe de Travail « Nouvelles Technologies et Dialogue Social » créé en 1985 dans le cadre du dialogue social européen de Val Duchesse.

l'accent sur la suppression d'un certain nombre de rigidités du marché du travail et la promotion de schémas de flexibilité. La seconde orientation est initiée par la Belgique. Elle conduit à la Charte de 1989 et au Programme d'action sociale qui accompagne cette dernière. L'objectif est l'établissement d'un large éventail de droits sociaux légalement contraignants. Il s'agit de créer une base de dispositions sociales communes au sein des Etats membres. Le programme d'action reprend d'anciens projets de directives sur le « travail atypique ». Cela se traduit par l'adoption d'une directive qui institue des mesures visant à « promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail des travailleurs ayant une relation de travail à durée déterminée ou une relation de travail intérimaire » (directive 91/383 du 25 juin 1991). Second résultat tangible : après plusieurs années de blocage, et suite à une consultation des partenaires sociaux européens, des négociations s'ouvrent en 1995 sur le thème du travail atypique.

Ces négociations débouchent d'abord sur un accord-cadre relatif au travail à temps partiel (1997). Cet accord promeut une égalité de traitement entre personnes à temps partiel et à temps plein. Les négociations abordent ensuite le travail à durée déterminée. L'accord-cadre de mars 1999 s'inscrit dans la continuité du précédent : il dénonce toute gestion inique à l'encontre des salariés en CDD et il milite en faveur de l'accès de ces derniers à la formation professionnelle. Ces deux accords entrent pleinement en résonance avec la philosophie communautaire des années 1990, celle qui consiste à agir pour améliorer les conditions de recours et d'exercice des contrats de travail réputés « atypiques ». Si l'on regarde de près l'accord sur les contrats à durée déterminée, l'on s'aperçoit que l'enjeu est aussi de produire des normes communautaires. Dans cet accord, le contrat de travail à durée indéterminée est d'abord présenté comme le type juridique normal et général qui informe les relations de travail. Pour éviter les abus, il est alors demandé aux Etats membres de prendre différentes mesures, à commencer par la définition d'une durée maximale de recours au CDD, par la limitation du nombre de renouvellements possibles.... Produit d'un compromis entre souci syndical (éviter les dérives de la flexibilité) et option patronale (alléger les contraintes de gestion des ressources humaines), ces deux accords symbolisent bien les deux objectifs, pas nécessairement compatibles, qui guident la stratégie conventionnelle au niveau de la Communauté : contribuer à une harmonisation des politiques de l'emploi d'une part, développer des références communautaires en droit du travail d'autre part.

Mises en chantier à partir de juin 2000, les négociations sur le travail intérimaire participent d'un même esprit. Pour cette forme particulière d'emploi, la relation de travail engage trois acteurs : un travailleur, une entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice. C'est pourquoi, du point de vue de la CES, la normalisation des conditions d'emploi oblige normalement à mettre l'entreprise utilisatrice sur le même pied d'égalité que les deux autres protagonistes, ce que se refuse à reconnaître l'UNICE. En raison de ce désaccord, les négociations ont été interrompues en mai 2001. Aussi est-il revenu au Conseil et au Parlement de se saisir à sa façon de la question ainsi laissée en plan. Il existe par ailleurs un comité de dialogue social sectoriel pour le travail temporaire, réunissant UNI-Europa (salariés) et Euro-CIETT (employeurs). Suite au constat d'échec des négociations interprofessionnelles sur le travail intérimaire, le principal résultat de leurs échanges réside dans la contribution commune adressée aux institutions communautaires. Les organisations européennes y soutiennent la volonté de la Commission de poursuivre le travail législatif en vue d'une directive du Conseil et du Parlement européens, en avançant des propositions concernant son contenu. A l'instar des accords sur le travail à temps partiel et sur le travail à durée déterminée, les principes sont axés autour de l'amélioration des possibilités d'emploi et d'intégration au marché du travail. S'il aborde des points délicats comme les droits syndicaux ou la restriction à l'utilisation

d'intérim en cas de grève dans l'entreprise utilisatrice, le texte reste cependant silencieux sur les questions de la durée et du renouvellement des contrats d'intérim, qui avaient fait l'objet d'un encadrement dans l'accord sur le travail à durée déterminée.

Au terme de ce parcours consacré à la négociation européenne, quatre constats méritent l'attention. Premier constat : grâce à l'introduction du vote à la majorité qualifiée au sein des organes exécutifs (au sein de la CES au premier chef), la délégation normative au profit des organisations européennes permet à la négociation d'aller au-delà de la reconnaissance du « plus petit commun dénominateur ». C'est ainsi que l'accord-cadre sur le travail à temps partiel a pu être entériné par le comité exécutif de la CES en dépit de l'opposition du DGB, pourtant l'un des plus importants syndicats membres de la Confédération⁴⁸. Second constat : la négociation européenne reste largement dépendante des initiatives législatives de la Commission. Les organisations d'employeurs n'ont aucun intérêt à contracter des engagements contraignants tant qu'aucune « menace » crédible de législation communautaire n'apparaît. Un échec des négociations ne condamne pas pour autant le travail législatif communautaire, qui peut tenir compte des positions exprimées par les organisations européennes pour avancer de nouvelles propositions de législation, comme c'est le cas actuellement sur le travail intérimaire. Troisième constat : dans le cadre des procédures instituées par Maastricht, et tant qu'aucune négociation indépendante du pouvoir politique communautaire n'est initiée, les enjeux de la normalisation de la flexibilité au niveau communautaire restent limités par le cadre des compétences communautaires. Il est exclu, par exemple, que les rémunérations fassent l'objet d'une quelconque action législative. Dernier constat : une trop grande diversité des régulations nationales soulèvent des difficultés importantes dans la production de références communautaires. Faut-il rappeler que, en raison de la variété des configurations nationales, les premiers accords signés au niveau européen n'ont eu d'impacts que sur les deux régulations nationales les moins « favorables » aux salariés (celles du Royaume-Uni et de l'Irlande en l'occurrence) ? Occultée par des termes génériques comme ceux de temps partiels, de CDD..., c'est, plus encore, la multiplicité des dispositifs et des pratiques qui pose problème. L'échec des négociations sur le travail intérimaire tient peut-être à cette « absence générale de définition et de réglementation spécifiques claires de l'intérim en tant que type séparé de relation d'emploi » dans des pays aussi divers que le Danemark, la Finlande, l'Irlande et le Royaume-Uni⁴⁹.

2.4. Vers une régulation sectorielle de la flexibilité des marchés du travail ?

Pour tourner les difficultés qui viennent d'être recensées précédemment, le secteur conventionnel européen (prolongement de la branche dans les Etats membres) pourrait apparaître comme le niveau de régulation le plus pertinent afin de donner vie à la négociation communautaire. Ici aussi cependant les difficultés sont multiples. L'absence d'interlocuteur patronal dans certains secteurs en une première. Le faible degré de dépendance à l'égard des initiatives politiques communautaires en est une seconde. Nous savons en effet que là où des engagements concrets s'objectivent par la voie politique (dans les secteurs des transports, des télécommunications, de l'agriculture...), les négociations sont également vivaces. Dans les autres secteurs où les incitations politiques sont faibles, la propension à négocier l'est tout autant. Au-delà de ces obstacles institutionnels, les perspectives d'une régulation sectorielle

⁴⁸ Entretien avec Jean-François Troglie, secrétaire national de la CFDT, membre de la CE en charge de la politique internationale et européenne, 11/05/01.

⁴⁹ EUROPEAN INDUSTRIAL RELATIONS OBSERVATORY, « Le travail intérimaire en Europe », 1999 : <http://www.eiro.eurofound.ie/1999/01/study/TN9901233S.html>

soulèvent des problèmes d'ordre cognitif. Comment produire une référence commune pour une branche européenne ? Les initiatives syndicales en direction d'une coordination des salaires illustrent la difficulté à définir une norme sectorielle commune⁵⁰. En amont des négociations, un long travail oblige à délibérer sur la façon de circonscrire la notion de « rémunération ». A défaut de construction préalable des objets, l'on conçoit aisément que la négociation soit un exercice impossible.

Pour cette raison, et pour d'autres que nous avons déjà suggérées, le dialogue social sectoriel reste encore largement dépendant des initiatives de la Commission européenne, que ce soit en matière de temps de travail ou de formes atypiques d'emploi (télétravail et travail intérimaire). « Dans un tel processus, on ne saurait parler d'autonomie collective ; il y a avant tout une intégration des acteurs sociaux dans la gestion publique communautaire »⁵¹. Cela est particulièrement clair dans le domaine de l'aménagement du temps de travail où les organisations syndicales sectorielles ont été appelées à couvrir les secteurs exclus de la directive du Conseil de 1993. Cette dernière fixe des normes minimales en matière de santé et de sécurité des travailleurs en édictant des périodes minimales de repos et des limites de temps de travail (directive 93/104/CE du Conseil concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, JO L 307 du 13.12.1993, p. 18). En vue de la compléter, la directive a servi de base à différents secteurs européens. Il en va ainsi avec l'accord-cadre de recommandation pour l'amélioration de l'emploi salarié dans l'agriculture, accord signé en juillet 1997 par les employeurs (GEOPA/COPA) et les syndicats européens (EFA/CES). Le texte fournit des indications précises relatives au repos journalier, aux temps de pause, au repos hebdomadaire et la durée du travail de nuit. Il fixe par ailleurs une durée annuelle maximale de travail. Cet accord est appelé à être intégré dans les conventions collectives signées au niveau national dans le secteur agricole. Il s'agit du premier accord volontaire au niveau européen, non issu d'une consultation préalable de la Commission. En novembre 1998, la Commission a présenté plusieurs propositions en vue d'appliquer des règles appropriées aux secteurs exclus du champ d'application de la directive, c'est-à-dire principalement les transports (aérien, ferroviaire, routier, maritime et sur les cours d'eau intérieurs) et la pêche en mer. Cette initiative politique a permis la négociation d'accords sur l'aménagement du temps de travail dans les secteurs européens du transport maritime et de l'aviation civile, transposés ensuite en directives du Conseil. Pour les secteurs où il n'y a pas eu négociation d'un accord, une directive de juin 2000 et une autre en 2002 sont intervenues pour fixer des normes minimales de temps de travail dans le transport ferroviaire et dans le transport routier.

Bien qu'encore semées de nombreuses embûches, les voies de la régulation sectorielle sont loin d'être, on le constate, de simples impasses. Une nouvelle preuve en a été donnée récemment grâce à deux comités du dialogue social sectoriel qui, en 2001, ont produit des lignes directrices sur le télétravail. Précurseur, le secteur européen des Télécommunications a défini un certain nombre de principes « soumis pour adoption volontaire aux entreprises du secteur »⁵². Deux mois plus tard, le Commerce (secteur le plus important au niveau européen) empruntait une direction similaire. Eurocommerce (employeurs) et Uni-Europa (salariés) se sont mis d'accord eux aussi sur un ensemble de règles (droits syndicaux, santé et sécurité, conditions d'emploi, financement des équipements, confidentialité des données, retour dans

⁵⁰ A. DUFRESNE, E. MERMET, « Evolutions de la coordination des négociations collectives en Europe », *Discussion & Working Papers*, European Trade Union Institute, 2002.

⁵¹ A. LYON-CAEN, « La négociation collective dans ses dimensions internationales », *op. cit.*, p. 361.

⁵² C. DEGRYSE, « Dialogue social et processus législatif: essoufflement et hésitations », *op. cit.*

l'entreprise ou encore égalité de traitement) qui doivent être traduites et relayées par accords collectifs aux niveaux national et local. Ces deux textes ont précédé de peu la négociation et la signature en juillet 2002 d'un accord interprofessionnel (non contraignant) sur le télétravail.

3. Conclusion : la flexibilité, un défi pour les relations professionnelles

Bien que le terme « flexibilité » véhicule avec lui un nombre important de significations parfois difficilement compatibles, nul ne saurait nier aujourd'hui la montée en puissance de pratiques de gestion qui, d'une manière ou d'une autre, consacrent l'épuisement de la figure idéal-typique du rapport salarial fordien. Les relations professionnelles sont directement concernées par cette transformation de fond des sociétés contemporaines. Comme nous l'avons noté, cela se traduit tout à la fois par une (relative) décentralisation des négociations et, concurremment, par la construction d'un espace européen de régulation des flexibilités. Le tableau que nous venons de brosser invite à une double conclusion. Tout d'abord, en raison même d'histoires et d'agencements institutionnels qui restent spécifiques aux Etats nations, la décentralisation des relations professionnelles ne se traduit pas par une homogénéisation des modes de gestion flexibles du travail et de l'emploi. Plus encore, l'on constate que les configurations infra-nationales (aux niveaux des secteurs, des régions, des entreprises, des établissements...) échappent plus que jamais aux stéréotypes de relations professionnelles habituellement associés à chaque pays. Seconde conclusion : la difficulté à produire des normes communautaires à un niveau supra-national. La flexibilité fait bien partie de l'horizon des préoccupations des acteurs européens mais, pour les multiples raisons passées en revue précédemment, la régulation du travail atypique, de l'aménagement du temps de travail... avance à petits pas.

Les flexibilités du travail et de l'emploi font plus que se traduire par une hétérogénéité et/ou une lenteur des processus de régulations. Elles lancent également de nouveaux défis aux systèmes de relations professionnelles. Sans souci d'exhaustivité, trois enjeux nous paraissent centraux aujourd'hui, et cela tant au niveau européen qu'à ceux plus décentralisés de l'entreprise et de l'établissement. Le premier a trait à la légitimité des acteurs. Les systèmes de relations professionnelles se sont construits sur la base circonscrite des espaces nationaux. A l'heure de la décentralisation et de la globalisation, ils peinent – les syndicats salariés au premier chef – à conquérir une identité et une légitimité sur des registres à la fois infra- et supranationaux. Telle est une des premières conséquences majeures et parfois inattendues des flexibilités du travail et d'emploi que d'éroder les assises sociales des acteurs constitués

Le deuxième enjeu a trait à la reconfiguration des espaces de négociation. Dans certains pays, l'on a (re)découvert la négociation d'entreprise, dans d'autres c'est l'ouverture vers les territoires qui constitue aujourd'hui l'un des paris les plus fructueux pour l'avenir des relations professionnelles. Mais, en la matière, rien n'est encore joué car, à en juger par les quelques expériences françaises étudiées par A. Jobert⁵³, l'on s'aperçoit que les objets, règles et les acteurs de ces négociations territoriales sont, eux aussi, tout entiers à (ré)inventer. Le troisième et dernier enjeu inhérent aux relations professionnelles à l'heure de la flexibilité concerne les modes de régulation sociaux eux-mêmes. En la matière, les tensions et hésitations sont multiples. Au niveau européen, on l'a vu, les modèles et les canaux qui permettent de fabriquer de la norme et de la faire vivre sont multiples et parfois contradictoires. Au niveau national, les oscillations n'en sont pas moins grandes. En France

⁵³ A. JOBERT, *Les espaces de la négociation, branches et territoires*, Toulouse, Octares Editions, 2000.

par exemple, non seulement la loi continue d'occuper une place centrale dans les procédures de régulation mais l'on constate également une forme de judiciarisation des relations de travail qui incite le juge à se prononcer de plus en plus fréquemment pour dire la règle. Dans le même temps, la procéduralisation du droit ne fait guère plus de doute. Afin de satisfaire aux besoins de flexibilité et de diversité des régulations locales, l'articulation entre les niveaux de négociation se satisfait de moins en moins du principe de l'ordre public social. On le constate : si les flexibilités du travail et de l'emploi ont creusé la tombe des régulations anciennes, les germes du nouveau restent encore difficiles à percevoir avec assurance et précision.