

NEGOCIATION SOCIALE ET NOUVELLE(S) REGULATION(S) : QUELLES PERSPECTIVES ?

MOUNIR HADJ-MOURI

Maître de conférences - Université d'Evry

GRAPHE - CLAREE UMR CNRS 8020

Adresse postale : 11, rue du Général Leclerc, 91220 Brétigny sur Orge

Adresse électronique : m.hadj-mouri@iut.univ-evry.fr

Thème : GRH et nouvelles régulations

Résumé

L'hégémonie de la logique économique ou l'« écorègne » provoque de multiples et profondes contradictions au caractère souvent antagoniste au sein des sociétés industrielles. La recherche de nouveaux modes de régulation devient alors un impératif pour l'ensemble des parties concernées. Dans ces conditions, la négociation sociale longtemps « déconsidérée » tend à être réhabilitée et légitimée au moment où paradoxalement ses principaux acteurs souffrent d'un déficit de légitimité. Outre cette contrainte, le rétrécissement des marges de manœuvre des Etats nationaux induit par la « mondialisation » impose une plus grande intervention des organisations et institutions intermédiaires dans le sens de la (re)définition d'un nouveau compromis social. C'est dans cette perspective que l'intervention de la GRH peut revêtir une dimension centrale.

Introduction

La question de la (ré)conciliation de l'économique et du social ne peut être correctement traitée sans l'analyse des dynamiques économiques et sociales inhérentes au processus de globalisation des échanges qui se caractérisent par des restructurations voire des mutations organisationnelles permanentes. Ces dernières qui obéissent principalement à des exigences de rationalisation et de valorisation du capital ne manquent pas, eu égard à leurs effets négatifs au plan social et environnemental, de soulever la question centrale de la construction de nouveaux modes de régulation susceptibles de résoudre ces contradictions. Dans ce contexte dominé par la logique économique voire financière qui s'est autonomisée ou pour reprendre l'expression de Polanyi « désencastrée » des autres sphères de la société, notamment politique, les marges de manœuvre des Etats nationaux ont tendance à se rétrécir. C'est une des raisons qui explique l'intervention croissante des organisations intermédiaires

dans la gestion de ces états de passage ou de transition libérale (R.Sainsaulieu, 2001). Parmi celles-ci, les organisations productives pourront-elles, compte tenu des contraintes tant macro que micro économiques et sociales, contribuer à l'invention/construction de nouveaux modes de régulation susceptibles de conjuguer efficacité économique et développement social ?

La réponse à cette question où la GRH est directement interpellée passe nécessairement par l'identification dans un premier temps des tendances lourdes des réalités socio-économiques actuelles notamment en France afin d'élucider les principaux enjeux et présenter les perspectives préconisées par les principaux acteurs sociaux pour résoudre les principales contradictions au niveau sociétal. Dans ce sens, la négociation sociale est présentée comme un moyen privilégié de résolution de ces dernières. Longtemps disqualifiée au double plan théorique et pratique (C.Thuderoz, 2000), elle est paradoxalement réhabilitée au moment où les relations industrielles connaissent une crise non spécifique à la France qui ne se limite pas au seul problème de représentativité des « partenaires sociaux » (J.Igalens, 1999). En tenant compte de ce contexte contraignant, nous tenterons en second lieu de situer la portée et les limites de la négociation dans la construction de nouveaux modes de régulation. L'étude de cette dynamique « négociationnelle » nous permettra enfin de mettre en relief la place et le rôle de la GRH, confrontée plus que jamais à des exigences souvent contradictoires, dans l'impulsion de ces processus de contractualisation censés réaliser une « fertilisation croisée » de l'économie et du social (A.C.Martinet, 1983).

1/ « Nouvelle économie » et question sociale

Malgré la diversité des approches de la « mondialisation », la tendance est à la critique sévère voire au désenchantement. Les constats et diagnostics de la situation socio-économique à l'échelle mondiale mais aussi dans les pays industrialisés suscitent interrogations et inquiétudes, y compris parmi les « libéraux » qui, après avoir défendu la « mondialisation heureuse » (A.Minc, 1998), reconnaissent aujourd'hui que « l'équilibre entre le marché et la redistribution fait totalement défaut à l'échelle de l'économie mondiale et au sein de chaque acteur...la globalisation fabrique des vainqueurs et des vaincus (A.Minc, 2004). Il convient de préciser que ces constats partagés ne signifient nullement que les analyses et encore moins les perspectives de solution soient convergentes. En effet, outre les divergences sur la caractérisation des sociétés contemporaines, celles-ci portent, comme nous le verrons plus loin sur l'évolution et le devenir du ou des capitalismes.

1.1 Une « insécurité sociale » croissante

Nous nous bornerons à présenter succinctement les principales tendances observées respectivement par des structures et organismes spécialisés relevant généralement des pouvoirs publics¹, des chercheurs et des principaux praticiens : employeurs et syndicats.

Dans son dernier ouvrage, le président de l'OFCE (J.P.Fitoussi, 2005) dresse le constat d'une « politique de l'impuissance » face à la « tutelle » et l'hégémonie du marché. La financiarisation de la société est alors présentée comme « cette prime donnée au patrimoine et qui est étrangement assimilée à la modernité alors que la solidarité, le social sont assimilés à l'archaïsme ». Cette financiarisation résulte selon l'auteur des politiques économiques adoptées dans les années 1980 à partir du moment où « l'impossibilité de changer de système a été interprétée comme une impossibilité de changer de modèle de société ». Dès lors, la priorité accordée à la lutte contre l'inflation va se solder par l'aggravation du chômage qui atteint alors le taux de 12,7 en 1997. Même si ce dernier a connu un fléchissement à partir de cette date jusqu'en 2001, la tendance actuelle est à la hausse puisque la barre des 10% vient d'être franchie.

Toujours au sujet de l'emploi et du chômage, le CERC relève dans son rapport numéro 5 (février 2005) la « nette progression de l'instabilité de l'emploi sur la période 1983-2002² qui révèle l'ampleur des flux d'embauche et de séparation dans les entreprises françaises, phénomène qui touche la plupart des pays européens ». Compte tenu de ces réalités, l'accent est mis dans ce rapport sur le risque que l'instabilité ne se transforme en insécurité³. Bien que celle-ci ait tendance à se stabiliser sur les vingt dernières années, on relève néanmoins l'accroissement du « sentiment d'insécurité ». L'intérêt accordé à la dimension subjective de l'insécurité c'est-à-dire à la perception du risque s'explique par ses conséquences « sur le bien-être et les comportements (tendance à l'épargne, à la limitation de la mobilité professionnelle) qui la rendent aussi intéressante que le risque réel ».

¹ A noter l'existence de différents observatoires en France : celui des conjonctures économiques (OFCE), de la responsabilité sociale (ORSE) et de structures consultatives et de conseil : outre le CNES, la création récente du conseil emploi, revenus et cohésion sociale (CERC).

² Pour cent salariés présents en début d'année dans un établissement, on enregistrait environ 23 sorties en 1983 contre 37 en 2002.

³ Le CERC établit une distinction entre instabilité et insécurité. La première désigne la (dis)continuité du lien d'emploi entre un salarié et une entreprise et la rapidité d'une nouvelle embauche après la rupture de la relation de travail ; la seconde définit la situation où le salarié reste durablement en chômage, la « sécurité de l'emploi désignant le fait pour une personne, de demeurer employée sans interruption durable, même s'il y a changement d'entreprise ».

A ce sentiment d'insécurité qui mériterait selon les auteurs de ce rapport, d'être étudié de façon plus approfondie, la notion de climat d'insécurité sera mis en avant dans le « Rapport Camdessus » (2004)⁴. Selon ce dernier, on assiste à un « climat d'insécurité croissante très profondément lié aux effets multiples et diffus d'un chômage structurel élevé ...climat plus singulièrement alourdi par les inégalités devant l'insécurité (protections robustes dans la sphère publique et précarité dans la sphère privée). Ce clivage est alors considéré comme « l'une des plus graves menaces...sur fond de cohésion mise à mal ».

Au sujet de cette cohésion, le constat du Ministère concerné sera encore plus sévère puisqu'il estime qu'elle « est en danger » et on évoque même la « crainte d'une décomposition sociale et d'une régression économique très forte » chez les français (introduction au plan de cohésion sociale émanant du Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, 2004).

Ce sont là des questions essentielles auxquelles sont confrontées les « sociétés assurantielles » où les « préoccupations sécuritaires restent omnipotentes » (R.Castel, 2003). L'observation de ce sociologue nous permet de présenter, après les constats des structures officielles, ceux des chercheurs dans leurs domaines respectifs. Pour continuer sur celui de R.Castel, « l'insécurité sociale (à distinguer de l'insécurité civile) est une situation construite parce qu'elle n'est pas une péripétie qui advient de manière plus ou moins accidentelle, mais une dimension consubstantielle à des individus dans une société moderne ». L'insécurité sociale serait d'une certaine façon la « rançon de l'individualité » qui s'inscrit dans un processus plus large de « désassociation et de décollectivisation...provoquant l'effritement de la société salariale ».

Si la notion d'insécurité occupe une place centrale, celle d'inégalité l'est tout autant. En admettant la notion de société salariale (objet de nombreuses controverses chez les sociologues notamment) à partir du simple fait que l'emploi salarié occupe 23 millions de salariés sur les 25 millions en activité (rapport du CERC, 2005), on constate en effet d'importantes disparités salariales à l'origine de très vives et unanimes critiques formulées par des auteurs appartenant à des courants de pensée différents.

Ainsi N.Baverez (2003) dénonce, en s'appuyant sur les cas d'entreprises notamment américaines mais aussi françaises, « les pratiques déviantes avérées de dirigeants, dont le vertigineux enrichissement personnel est proportionnel à la ruine des entreprises qu'ils présidaient ».

⁴ Rapport élaboré à la demande du Ministre de l'Economie et des Finances à cette période.

Dans le même ordre d'idées J.E.Stiglitz (2003) critique les PDG qui « gèrent leurs empires en maîtres absolus comme dans les régimes les moins démocratiques », comportements faisant partie des « vices systémiques et mythes » d'un « capitalisme qui perd la tête » et sur lesquels nous reviendrons. Lui emboîtant le pas mais de façon plus virulente, J.K.Galbraith (2005) fustige « un système d'entreprise fondé sur un pouvoir illimité d'auto-enrichissement ...où la rémunération des dirigeants frise le vol ».

Pour revenir aux entreprises françaises sur ce plan, les disparités salariales, bien que moins profondes, restent néanmoins assez significatives. Selon le Cabinet Proxinvest⁵, le niveau des salaires des patrons des entreprises du CAC 40 a progressé de 23 % en 2003 alors que l'évolution du salaire horaire des employés n'a été que de 0,5 %. L'invitation à plus de « retenue » dans la fixation des salaires des dirigeants et à plus de « circonspection » dans l'indemnisation de leur départ formulée dans le « Rapport Camdessus » révèle l'ampleur de ce phénomène.

Les inégalités dans la répartition des surplus aggravées par la faiblesse des niveaux d'investissements productifs⁶ et créateurs d'emplois ne peuvent par conséquent qu'attiser les sentiments de méfiance des salariés vis-à-vis de leur entreprise. La multiplication des scandales financiers doublée des délocalisations quand elles ne s'opèrent pas de façon clandestine, ne font en fait que « noircir le tableau ». Dans un tel contexte, il convient d'examiner le positionnement des principaux acteurs, en l'occurrence les organisations représentant respectivement les employeurs et les salariés.

Si les salariés sont confrontés à une insécurité sociale, les employeurs dénoncent quant à eux « l'insécurité juridique » estimant qu'ils sont victimes d'« un harcèlement textuel » (rapport du Centre des Jeunes Dirigeants, CJD, 2002). Pour le MEDEF, « l'encadrement légal relève d'une culture de la suspicion permanente...et le droit du travail est fondé sur le postulat de l'infériorité du salarié qu'il faut protéger » (rapport de la Direction des relations sociales sur la modernisation du Code du travail , 2004). Ainsi le Code du Travail est considéré comme un « handicap pour la compétitivité des entreprises », d'où l'«ardente obligation de le moderniser ». Cette revendication s'inscrit, parmi les huit chantiers de son projet de

⁵ Voir le Nouvel Observateur (février- mars 2005).

⁶ En 2004, l'investissement n'a progressé que de 2, 8% après un recul de 1,6% l'année précédente, Nouvel Observateur op.cit.

« refondation sociale », dans un des axes principaux de cette dernière visant à « redonner toute sa place au contrat individuel et collectif ».

Malgré certaines divergences entre le MEDEF et le CJD au sujet des conditions de mise en œuvre de cette refondation sociale sur lesquelles nous reviendrons, ces organisations sont attachées au principe de « l'autonomie contractuelle des entreprises où les règles régissant les relations de travail seraient librement négociés ...liberté favorisée par le développement des nouvelles technologies dans le cadre de la mondialisation ».

Cette position que nous examinerons de plus près dans la partie consacrée à la négociation ne manque pas bien entendu de susciter de violentes critiques dans le camp adverse. Notons toutefois que ce dernier se caractérise par des divergences et une hétérogénéité nettement plus marquée que du côté des employeurs. En effet, malgré leurs convergences sur les effets négatifs de la « mondialisation » : chômage massif, délocalisations, insécurités et inégalités sociales, celle-ci sera appréhendée différemment. Si la CFDT n'entend ni « la diaboliser, ni la rejeter ...considérant que l'accroissement des échanges est un facteur de développement » (J.Bompard, secrétaire national, 2003), ce n'est pas le cas du syndicat FO qui dénonce les « dégâts de la mondialisation » ou de la CGT qui s'élève contre la concurrence sociale et par là même le dumping social qu'elle impose (J.Decaillon, secrétaire national, 2001).

Mais il convient de souligner que les divergences et oppositions sont plus fortes au sujet des projets de refondation du MEDEF et des projets de réformes du gouvernement (celles du système des retraites notamment) accentuant l'« éclatement syndical » en France, d'où le caractère conjoncturel et ponctuel des alliances entre ces organisations syndicales.

Ce bref survol nous a permis d'identifier les principales tendances des dynamiques socio-économiques à un niveau macro et leur évaluation par les principaux protagonistes. Les convergences mais aussi les différences d'appréciation relevées nous amènent à examiner les perspectives proposées.

1.2 La recherche des équilibres nécessaires

Bien que les analyses des phénomènes évoqués ci-dessus notamment ceux liés à la domination des logiques économiques et financières induites par la « mondialisation »

relèvent de champs disciplinaires différents, elles « gravitent » toutes directement ou indirectement autour de la question de la viabilité du système capitaliste contemporain.

Sur ce plan les positions se situent généralement entre deux pôles : celui de l'orthodoxie libérale basée sur la suprématie des marchés et la « sanctuarisation » du capitalisme considéré comme indépassable d'un côté, de l'autre celui plus critique qui recherche des équilibres entre Etat et marché. Une présentation exhaustive de ces thèses dépasse le cadre de notre propos. Aussi nous limiterons-nous aux perspectives défendues par les auteurs et acteurs déjà cités, perspectives qui se situent entre ces deux pôles.

Pour les tenants de cette orthodoxie, la domination des marchés par les marchés financiers ne doit pas être « amplifiée et servir d'épouvantail menaçant les libertés (A.Minc, 1998). Dans le même sens, N.Baverez (2003), tout en reconnaissant le rôle de l'Etat, ne manque pas de stigmatiser le « statu quo et la rigidité qui prédominent en France ...située aux antipodes des Etats-Unis » présentés comme le modèle qui a su « s'adapter et apporter les réponses appropriés aux impératifs de flexibilité ».

Ce n'est pas le cas de J.E.Stiglitz (2002 et 2003) qui adopte une posture nettement plus critique vis-à-vis du modèle américain. Se situant au pôle opposé, il estime que les objectifs des marchés sont étroits ... et ne visent que le bien-être matériel et non des valeurs plus larges comme la justice sociale...Le chômage est l'échec le plus dramatique du marché, le gaspillage de notre ressource la plus précieuse. C'est pourquoi, il milite en faveur de la démystification du marché en appelant à « déboulonner » un certain nombre de mythes, notamment celui de « la main invisible, du triomphe du capitalisme à l'américaine et enfin celui du grand méchant Etat ». Aussi, propose-t-il l'esquisse d'un « nouvel idéalisme démocratique » visant la réalisation d'un « juste équilibre entre l'Etat et le marché, entre l'action collective locale, nationale et mondiale, entre le gouvernemental et le non gouvernemental », l'ensemble de ces équilibres constituant la principale condition de réussite de ce type d'économie.

Cette recherche d'équilibre entre les différentes sphères de la société s'inscrit en fait dans la perspective plus générale qualifiée de « troisième voie » apparue et fortement controversée dans les années 1970 et réhabilitée depuis l'écroulement du système soviétique.

Cette thèse remet en question les capacités autorégulatrices du marché et met en avant l'idée que « l'Etat-providence tel qu'on le connaissait est terminé... et qu'il ne s'agit pas de le démanteler mais de le repenser et le réformer (A.Giddens, 1998). Présentée comme une alternative susceptible de corriger les excès du « tout Etat » et du « tout marché », cette voie, malgré la diversité des contenus qu'elle revêt, réserve à la négociation et au compromis entre les parties prenantes une place centrale. Selon cet auteur, ces dynamiques contractuelles indispensables permettent aux acteurs sociaux de faire face au problème majeur des sociétés contemporaines qui est « d'apprendre à gérer les risques plutôt que de vouloir tout maîtriser ».

Sans se réclamer de ce courant, les rédacteurs du « Rapport Camdessus » considèrent que le « dialogue social, la négociation sociale ne sont pas des alternatives possibles dans la conduite des affaires économiques. Ils en font partie intégrante...la finalité de ces processus serait d'établir une circularité positive entre efficacité économique et progrès social ».

La recherche d'articulation entre des besoins et exigences contradictoires apparaît également nettement dans les travaux du CERC (2005) où l'idée de « flexicurité »⁷ est retenue comme possibilité de concilier flexibilité et sécurité de l'emploi. Dans la même optique, le plan ministériel de cohésion sociale déjà cité insiste sur la nécessité « d'un équilibre plus dynamique entre la sécurisation des parcours des travailleurs et l'efficacité économique » et privilégie le « contrat et le co-pilotage dans la réalisation des actions prévues à chaque fois que la loi ne sera pas nécessaire ».

Cette brève présentation des perspectives de correction/rationalisation du capitalisme mérite d'être complétée par l'examen du positionnement des principaux protagonistes (employeurs et syndicats) sur la place de la négociation. Retenons pour le moment, avant de nous appesantir sur cet aspect, que malgré les divergences déjà relevées entre et au sein des deux camps, ces derniers adoptent en juillet 2001 une « position commune sur les voies et moyens de l'approfondissement de la négociation collective ». Cette position est alors présentée comme « le fruit d'un long travail d'échanges et de confrontations qui vise à une amélioration du système français des relations professionnelles, au travers d'un développement du dialogue social, de la représentation et de la négociation collective ». Le consensus autour du projet de la loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social adoptée en mai 2004 s'inscrit dans ce processus.

⁷ Néologisme utilisé dans les dispositifs législatifs et conventionnels de certains pays européens qui se sont inspirés du modèle hollandais qui est parvenu à maintenir une situation de quasi plein emploi.

En synthèse, il ressort que la recherche d'équilibre et de compromis entre exigences et intérêts contradictoires voire antagonistes par la réhabilitation de la négociation constituent un des points forts des perspectives esquissées. Compte tenu des contraintes tant objectives et subjectives et des paradoxes évoqués, nous sommes en droit de nous interroger sur la portée effective de la négociation sur l'évolution/transformation des modes de régulation. Dans cette optique, il convient certes de prendre en considération les engagements formels comme ceux cités plus haut, mais il faut aussi et surtout tenir compte des pratiques dominantes et émergentes sur ce plan.

2/ La négociation sociale : de la « disqualification » à la réhabilitation

La légitimation de la négociation par les principaux protagonistes (Etat, employeurs, salariés) n'élimine pas pour autant des visions contradictoires sur leur contenu mais aussi leur finalité. La compréhension des spécificités françaises en matière de relations professionnelles nécessite au préalable une appréhension plus globale de la négociation.

2.1 Principales approches de la négociation

Si la négociation occupe un champ théorique et empirique de grande importance, notamment aux Etats-Unis, ce n'est pas le cas en France où comme nous l'avons déjà indiqué, la culture de la négociation est peu développée (D.Labbé, 2003). Avant de définir les principales causes de ce désintérêt, il y a lieu de présenter de façon synthétique les principales approches du « phénomène complexe qu'est la négociation » (J.Rojot, 2003).

Sans prétendre les aborder de façon exhaustive, nous nous limiterons à repérer les principaux « modèles » (si tant est qu'on puisse la modéliser) et retracer leur évolution en mettant l'accent sur les concepts clés qu'elles véhiculent.

La négociation a été longtemps « prise en otage par le modèle fonctionnaliste » qui regroupait deux versions opposées. La première privilégiait l'harmonie et les vertus de la coopération au détriment de l'analyse de la conflictualité alors que la seconde prenait la direction opposée en se focalisant sur le conflit sans s'intéresser aux dynamiques de l'accord social (voir C.Thuderoz, 2000). L'analyse des processus permettant la conclusion de ce dernier est en revanche au centre de la théorie institutionnaliste de J.R. Commons. Selon cet auteur dont les travaux étaient méconnus en France (voir L.Bazzoli, 2000), la négociation est considérée

comme un processus de création et de sélection de règles sociales entre des parties en conflit en vue d'assurer une « raisonnable » au capitalisme, celle-ci étant conditionnée par la participation des agents concernés à la négociation des compromis.

Le lien entre négociation et production de règles constitue alors le socle de l'approche « régulationniste » selon laquelle la négociation vise à articuler régulations de contrôle (règles et procédures émanant de la hiérarchie) et régulations autonomes (adaptations v/s contestation émanant des groupes) en recourant à des régulations conjointes « qui ne sont pas fondées sur l'altruisme, la foi ou la conviction. Elles reposent plus souvent sur le réalisme de la concession réciproque et ce compromis n'est ni constant ni définitif » (J.D.Reynaud, 1989). Il convient de préciser que ces régulations ne se limitent pas au niveau micro et peuvent prendre la forme, comme dans le cas français, de divers dispositifs visant à combiner efficacement intervention publique et négociation collective (J. Freyssinet, 2001). Le recours à des « combinatoires » variées des relations entre législation et négociation s'est caractérisé, notamment à partir des années 1990 par des oscillations permanentes entre intervention tutélaire de l'Etat et autonomisation des acteurs de la négociation (cas de l'aménagement et de la réduction du temps de travail notamment). Cette dynamique soulève deux questions centrales. La première a trait aux conditions de passage d'un modèle unique d'ordre public social fondé sur une régulation étatique à une pluralité d'ordres autonomes négociés à différents niveaux (M.L.Morin, 2000). La seconde, plus générale, porte sur la fonction normative du droit à partir du moment où on assiste à une « hybridation entre production juridique étatique et production conventionnelle » (G.Groux, 2001), hybridation qui rend le droit lui-même plus « flexible ». En effet, à travers l'exemple « des 35 heures », les fonctions supplétive des lois (applicables uniquement en l'absence de convention collective), dispositives (existence préalable d'un accord collectif pour leur mise en œuvre - voir A. Supiot, 1999) ou incitatives (incitations financières conditionnées à la signature d'un accord collectif, voir J.Freyssinet, 2001) reflètent bien cette « tendance à la redéfinition et reconstruction de l'architecture classique de l'ordre public social » (M.L.Morin, 2000).

Cette présentation sommaire a pour seul objectif de montrer que l'évolution de ces grilles de lecture de la négociation vers une vision plus globale (non limitée à la seule dimension juridique), processuelle et multidimensionnelle résulte en grande partie des mutations socio-économiques qui imposent de nouveaux modes de régulation politico-juridique censés répondre à une double exigence d'internationalisation et de décentralisation de la négociation.

Dans le premier cas, la question de la convergence ou divergence des systèmes nationaux de relations professionnelles sera posée dans le cadre de la problématique plus générale de la construction d'une régulation sociale internationale (voir E.Bethoux, A.Jobert, 2004). L'élargissement des cadres de négociation aux niveaux supranational, régional voire mondial s'accompagne nécessairement de la redéfinition des modes et structures de représentation tant du côté des employeurs que des syndicats ; la constitution à l'échelle européenne de la Confédération Européenne des syndicats (CES) et de deux organisations représentant les employeurs (publics et privés) confirment cette tendance qui n'est pas, faut-il le préciser, sans provoquer des « brouillages des repères traditionnels de l'action syndicale » (E.Bethoux, A.Jobert, 2004) et des tensions/oppositions quant au contenu des législations supranationales. En effet, contrairement au patronat qui manifeste une vive hostilité à la mise en place d'un encadrement normatif social sophistiqué, les syndicats sont profondément attachés au principe d'une harmonisation sociale à l'échelle européenne afin d'éviter la mise en concurrence des salariés à l'origine d'un dumping social et fiscal (voir D.Labbé, 2003).

Dans le second cas, celui de la décentralisation de la négociation, Les clivages sur la (dé)régulation sociale sont plus nets au sujet de l'autonomisation de l'accord d'entreprise. Cette évolution qui est perceptible dans de nombreux pays européens (H.Slomp, 2003) ne manque pas alors de soulever comme nous venons de le voir, la question centrale des relations entre loi et contrat et partant celle de l'identification du niveau pertinent de définition des normes (J.Freyssinet, 2001), questions étroitement liées celle de la légitimité des acteurs pour valider les termes d'un compromis .

Bien que l'appréhension et les modes de traitement de ces questions dépendent en grande partie des caractéristiques des relations professionnelles de chaque pays - la négociation collective étant une institution chargée d'histoire (J.Saglio, 2003) - on constate de façon générale en Europe un affaiblissement de la régulation macro-sociale au profit de la régulation micro-sociale (G.Groux, H.Slomp, 2003).

En ce qui concerne la France, le « poids » de sa législation sociale, contesté par les employeurs comme nous l'avons indiqué, résulte souvent de « lois négociées » (J.D.reynaud, 1978) dans le cadre de la formule tripartite (Etat, employeurs, syndicats). Le déplacement ou le renversement de la hiérarchie des normes dans un contexte de désyndicalisation plus prononcé que dans les autres pays européens laisse entrevoir l'ampleur des enjeux notamment socio-politiques liés à cette « régénération » de la négociation collective (J.D.Reynaud, 2001)

2.2 La négociation en France : un contexte contraignant

Les principales causes de sa désaffection ou disqualification se situent au plan objectif (présence d'un Etat fort et centralisé notamment) et subjectif (peur et refus du face à face, conceptions dominées par la conflictualité et assimilation des compromis à des compromissions). Aujourd'hui réhabilitée ou plutôt en voie de l'être, elle doit surmonter tous ces « handicaps » pour pouvoir s'affirmer comme levier de régulation sociale. Il va sans dire que la concrétisation de cet objectif dépend essentiellement de l'évolution des positions des « partenaires sociaux ». Malgré les avancées enregistrées sur ce plan, force est de constater qu'il subsiste encore de grandes divergences notamment sur l'articulation loi-contrat, sur les formes et finalités du dialogue social et enfin sur le niveau et la légitimité des accords. Outre les oppositions « naturelles » entre les deux parties, celles-ci ne constituent pas pour autant deux blocs homogènes. En effet, si du côté des employeurs, le principe de l'autonomie contractuelle est communément admis comme nous l'avons déjà indiqué, il n'en demeure pas moins que le contenu à lui donner et les conditions de « revitalisation du dialogue » sont à l'origine de divergences. Ainsi, le CJD prend ses distances vis-à-vis du MEDEF et adopte sur ce plan une attitude critique en soulignant que « la refondation sociale ne doit pas être une simple rénovation de l'existant mais l'occasion d'établir un dialogue social nouveau sur de nouveaux fondements et intégrer de nouveaux acteurs de l'entreprise et ceux de la société civile... le jeu des acteurs actuels étant bloqué en raison d'un profond déficit de légitimité tant du côté patronal que syndical (Rapport sur le dialogue social, 2000).

Il en est de même du côté syndical dans la mesure où les deux grandes confédérations syndicales à savoir la CFDT et la CGT adoptent des stratégies différentes. En effet, si la première privilégie la négociation et le compromis pour devenir une véritable force de proposition, la seconde, reste encore attachée au principe de la contestation bien qu'elle « tente aujourd'hui de se réinsérer dans un jeu négociatoire auquel elle n'a que marginalement participé au cours de la dernière période » (J.C.Le Duigou, 2000).

Enfin, du côté des pouvoirs publics, la réhabilitation de la négociation d'entreprise sera consacrée par la loi relative au dialogue social déjà citée sans pour autant rompre avec l'ancien dispositif puisque certains « garde-fous » sont précisés notamment dans l'article 47 qui dispose que « les accords d'entreprise ou d'établissement n'acquièrent la qualité

d'accords collectifs au sens du présent titre qu'après leur approbation par une commission paritaire nationale de branche...faute d'approbation, l'accord est réputé non écrit ».

Ces oppositions et recherches de compromis entre le « tout Etat » et le « tout contrat » à l'origine des oscillations déjà évoquées entre décentralisation et recentralisation de la négociation révèlent en fait la complexité de la co-production de normes publiques et conventionnelles dans le domaine de la régulation sociale (J.Freyssinet, 2001), co-production qui suppose la transformation des « partenaires sociaux » en co-législateurs ; ce qui met à l'ordre du jour la délicate question du rapport entre principe démocratique et Etat de droit (voir J.Habermas, 2000).

Dans ces évolutions et états de passage, les ressources apportées par les organisations intermédiaires tant au plan socio-économique que psychosociologique (R.Sainsaulieu, 2001) ne doivent pas être négligées, aspect sur lequel nous reviendrons. Il convient néanmoins de préciser que cette dynamique de l'intermédiaire (des organisations productives dans le cas qui nous intéresse) doit s'inscrire dans un processus plus global visant la mise en place d'instances de médiation légitimes et durables entre l'économique et le social, ce qui revient à souligner la nécessaire réhabilitation du politique susceptible de garantir la transparence des modes de gouvernance au double plan macro et micro-économique.

C'est précisément à ce niveau que nous allons nous intéresser en mettant particulièrement l'accent sur la portée de l'intervention de la GRH dans l'impulsion de ces dynamiques contractuelles visant la (re)définition des termes d'un nouveau compromis social. Compte tenu des particularités déjà présentées du système français des relations professionnelles, nous pouvons mesurer l'ampleur et complexité de cette mission.

3/ GRH et (re)construction de nouveaux modes de régulation

L'adoption d'une démarche multiniveaux qui a consisté à situer les problématiques à un niveau macroéconomique et social avant d'aborder celles se situant au niveau organisationnel et infra-organisationnel repose sur l'idée que la GRH participe à ces trois niveaux de problématiques (P.Louart, 1995). L'avantage de cette démarche réside principalement dans l'utilisation des savoirs relevant notamment des sciences sociales et humaines évitant ainsi les écueils liés au déficit de conceptualisation en GRH (B.Galambaud, 2002). Dans cette optique et conscient également des biais de l'excès d'intellectualisation, nous tenterons dans cette

partie de définir, à partir des pratiques émergentes en matière de dialogue social et de négociation, des principes d'action favorisant la mise en place de nouveaux modes de régulation.

3.1 Nouvelles dynamiques de négociation et GRH

Après avoir situé plus haut les tendances actuelles au déplacement des lieux de négociation dans le sens de l'internationalisation et la décentralisation, il convient maintenant d'examiner les évolutions enregistrées au niveau de leur contenu.

Si l'application de la loi relative aux « 35 heures » a impulsé la négociation sur le temps de travail, on observe actuellement que les conditions d'emploi et de travail tendent à devenir la principale préoccupation des négociateurs, ce qui la rend plus complexe (D.Labbé, 2003). Selon ce dernier, la négociation classique qui reposait sur une logique disjonctive qui consistait à séparer, scinder les sujets, tend actuellement à s'inscrire dans une logique conjonctive qui globalise et traite des interactions entre paramètres apparemment indépendants : salaires, emploi, durée du travail ...

Il est clair que l'élargissement du contenu des négociations et par là même leur complexification exigent un plus grand professionnalisme tant du côté des syndicats que de la GRH. Les propos de ce responsable au sein d'une structure RH sont édifiants à ce sujet : « les dossiers sont travaillés, les réponses ne se limitent plus à des slogans...ainsi lors d'une négociation, il n'est pas rare que mes interlocuteurs viennent avec des indices de prix, des études de marché, le dernier bilan économique du Conseil économique et social »⁸.

L'extension de la négociation à des domaines jusque là réservés aux seules décisions de l'employeur constitue sans nul doute un facteur non négligeable de sa dynamisation et légitimation. Dans ce sens, outre le professionnalisme des parties prenantes, cette dynamique implique des exigences plus grandes tant au plan de l'objectivité, de la « raisonabilité » et par conséquent de l'(inter)subjectivité. La mise en place de dispositifs d'alarme sociale initié parla RATP en 1996 qui a permis une réduction notable des conflits⁹ et une augmentation sensibles des accords : 42 textes signés en 2004 contre un seul en 1995 illustre cette tendance.

⁸ Propos du Directeur du droit social et des relations paritaires à la DRH du groupe SFR- Cegetel recueillis par C. Lacourcelle in *Entreprise et carrières* n°735, octobre-novembre 2004.

⁹ Le nombre de jours de grève est passé de 0,61 jours en 1990-1994 à 0,3 jours entre 1996-2004, *Entreprise et Carrières* n°746, janvier 2005.

Ces résultats encourageants expliquent en partie l'extension de ce système à deux autres grandes entreprises publiques : la Poste et la SNCF.

Comme autre exemple d'élargissement du contenu de la négociation et par conséquent de développement de dynamiques contractuelles, nous pouvons citer l'Accord Cadre de la Poste (« Accord Vaugirard », octobre 2004) portant sur la « relation sociale au courrier ». Dans son préambule, il est précisé que « la direction du Courrier et les organisations syndicales s'engagent à ouvrir au niveau national et selon un calendrier contraignant cinq chantiers de négociation : les métiers du Courrier, la santé au travail, la promotion et le recrutement, la formation dont la validation des acquis professionnels et l'égalité professionnelle hommes-femmes ... qui devront aboutir avant la fin de l'année 2005 ».

A partir du moment où le problème de l'efficience productive n'est plus l'affaire exclusive de l'employeur et devient objet de négociation sociale (C.Thudéroz, 1998), celle-ci peut alors contribuer à la (re)définition des termes du compromis social émergent qui se construit comme on le voit, sur un « nouveau principe de correspondance entre productivité et emploi alors que l'ancien reposait sur une corrélation entre travail effectif et salaire ».

Dans cette perspective centrée sur la mise en œuvre de régulations conjointes, la GRH conçue comme un faisceau de régulations multiples (P.Louart, 1995) est appelée à jouer un rôle de premier plan. Dans ce contexte de décomposition/recomposition du rapport salarial sur fond d'insécurité et d'inégalités sociales, l'intervention de la GRH se situe dans de multiples champs de tension où les arbitrages ne sont pas faciles à rendre. Ainsi, face aux exigences de rationalisation de l'emploi et de l'utilisation des effectifs, elle doit constamment rechercher des équilibres entre flexibilité quantitative souvent privilégiée dans la réalisation de performances à court terme et flexibilité qualitative qui s'inscrit dans une perspective plus large où les évolutions organisationnelles sont appréhendées dans leur multidimensionnalité. Pour ce faire, elle doit être en mesure de faire admettre les effets pervers de la première notamment les problèmes de productivité, de perte de cohésion sociale de paralysie des pratiques d'autonomie et enfin de perte de cohésion sociale préjudiciable à l'efficacité collective (C.Everaere, 1999). Cela n'est pas, faut-il l'admettre, chose aisée dans des organisations souvent soumises au règne de la « calculabilité ». Les difficultés enregistrées dans les tentatives de procéder à des restructurations socialement responsables en raison de la diversité des législations mais aussi des perceptions des pratiques responsables (J.Igalens,

C.Vicens, 2005) et la faible transparence en matière de reporting sur la question de l'emploi et des effectifs démontrent la complexité de l'intervention de la GRH sur ce plan.

Il en est de même en matière de rémunération quand il s'agit de réduire voire d'éliminer les disparités salariales en vue d'assurer une équité entre les salariés. L'« indécence » des niveaux de salaire de certains dirigeants d'entreprise au moment où l'on enregistre une stagnation, voire une régression du pouvoir d'achat de certaines catégories¹⁰ ne manque pas d'exacerber les tensions et entraver le développement de dynamiques de négociation. Aussi, pour éviter que les comportements ne portent sur le « combien », c'est-à-dire une justice distributive difficile à démontrer, une grande transparence sur le comment, gage de justice procédurale s'impose (J.M.Peretti, 2001). Notons que la recherche d'équité ne se limite pas au seul domaine des rémunérations mais vise également d'autres domaines non moins sensibles : plans sociaux, promotion et évolution de carrière notamment.

La gestion de ces champs de tension doublée des oppositions sur les orientations stratégiques des entreprises, principalement en matière de délocalisation mais d'une façon générale sur les manières de concevoir, produire et commercialiser peut aboutir à des compromis acceptables par les acteurs concernés à condition de recourir à des stratégies alternatives de négociation fondées sur l'établissement de rapports de coopération et donc en rupture avec les modèles traditionnels basés sur des logiques de confrontation (voir J.Boivin, 2000) et de disqualification réciproque. Ces stratégies qui n'éliminent pas le conflit mais l'appréhendent et le gèrent différemment, reposent nécessairement sur une reconnaissance, une légitimation de chaque acteur.

3.2 GRH et légitimation des acteurs

L'institution de nouvelles formes d'expression des salariés telles que le référendum et de représentation comme le mandatement remettent inévitablement en cause le monopole syndical en matière de négociation, accentuant un déficit de légitimité provoqué déjà en partie par l'extension des pratiques d'individualisation en GRH. En effet, celles-ci, accompagnées de nouvelles formes de participation des salariés aux décisions ont tendance à « saper les fondements d'une des fonctions du syndicalisme, celle de représentation et d'expression des salariés (J.Igalens, 1999).

¹⁰ Selon un rapport de l'INSEE (2004), près de 14% des salariés sont payés au SMIC en 2004 contre 8,2 en 1994.

La légitimité référendaire des accords qui, peut prendre des formes variées en fonction des réalités et spécificités organisationnelles pose en fait la question du contenu et des formes de démocratie sociale en général et celle de la nature des contre-pouvoirs en entreprise en particulier. Il est vrai qu'on assiste actuellement à un refus de laisser aux syndicats et aux partis (dans leur configuration classique) le monopole de la construction de la société à venir (R.Sainsalieu, 2001) ; d'où l'émergence de nouvelles formes d'organisation appelées à prendre en charge les revendications de nouveaux acteurs sociaux qui dépassent le seul champ du travail et de la production économique (minorités socio-culturelles, ethniques ...). Précisons toutefois que même sur ce plan, l'apparition de « coordinations » pour défendre des intérêts corporatistes (cas des infirmières en 1986) a tendance à s'élargir (cas des chercheurs récemment).

L'émergence et le développement de ces nouvelles formes d'organisation mettent en évidence les limites de la démocratie représentative et les exigences de plus de démocratie participative. Il convient toutefois de souligner que si cette dernière s'exerce souvent sur un mode d'intervention directe des salariés sur leurs conditions de travail, elle peut également être liée à l'institution syndicale (G.Groux, 2003). L'évolution déjà évoquée des syndicats vers plus de professionnalisme, de pragmatisme qui impose une distanciation critique vis-à-vis des idéologies et leur constitution en force de (contre)proposition peuvent alors s'inscrire dans ce mouvement instituant (au sens de Castoriadis c'est-à-dire un mouvement autonome et créatif qui transforme les forces instituées héritées du passé) d'un nouvel ordre social où l'économie ne serait plus considérée comme une fin en soi comme c'est souvent le cas aujourd'hui.

Comme nous l'avons déjà précisé, la construction de cet ordre passe par la négociation à différents niveaux. Mais pour qu'elle devienne au sein des entreprises, un processus d'élaboration de règles légitimes (J.Saglio, 2003) et un véritable levier de « gouvernabilité de situations complexes » (Y.Lichtenberger, 2000), le respect de trois principes fondamentaux par les parties prenantes à cette négociation nous semble indispensable : la reconnaissance, la reliance et la réflexivité (R.Siansalieu, 2001). C'est dans cette optique que la GRH peut asseoir, renforcer sa légitimité en agissant dans le sens de la transformation de l'action contrainte en action sensée.

Ainsi, la reconnaissance des différences au double plan objectif et subjectif (intérêts, positions, visions et représentations) permet d'éviter l'unilatéralité des règles sur le plan

organisationnel et la domination de l'individualisme négatif et désorganisateur au plan (inter)individuel. Pour reprendre P.Ricœur (2004), la « reconnaissance mutuelle entre partenaires inégaux (c'est souvent le cas au sein des entreprises) faciliterait le passage de la dissymétrie à la réciprocité » nécessaire à la mise en œuvre de régulations conjointes. Celles-ci exigent également la médiation, la communication et l'échange entre des entités différentes. Définie comme une « tâche de reliaison », de processus de construction du lien social notamment dans des périodes de transformation, la reliance contribuerait à remplacer les rapports de méfiance voire de défiance en rapports de confiance indispensables à toute négociation. La complexification croissante de cette dernière nécessite enfin le développement de la réflexivité chez tous les acteurs, réflexivité conçue comme capacité de distanciation critique, « comme façon humaine de contrôler le flux continu de la vie sociale (A.Giddens, 1987), indispensable à la créativité ». Dans ces conditions, la propension au mimétisme et les tentations de transposition de modèles standardisés pourront être dépassées.

En axant son intervention au double plan axiologique (respect des principes et valeurs susmentionnés) et praxéologiques (actions sensées), la GRH pourrait alors contribuer au développement et à l'approfondissement de la négociation dans le sens de la satisfaction d'une des principales conditions de la démocratie sociale, à savoir la pluralité des expressions légitimes (J. Saglio 2003). Dès lors, les compromis territorialisés obéissant à cette logique pourraient servir à la (re)définition des termes déjà précisés du compromis social émergent.

Conclusion

Les processus de globalisation de la production et des échanges et de dérégulation qui les accompagnent obéissent essentiellement à des logiques économiques hégémoniques qui ne manquent pas d'ébranler les sociétés contemporaines. Les risques de « corrosion » sociale voire de rupture du lien social sont bien présents. Face à cette situation où se mêlent sentiment de résignation et d'insécurité sociale croissante, la recherche de solutions (ré)conciliant l'économique et le social s'oriente, malgré la diversité des approches, vers la construction de nouveaux modes de régulation, d'un « nouvel agir en commun » fondé sur des rapports de confiance et de coopération.

Parmi les moyens susceptibles de concourir à la concrétisation de cet objectif, la réhabilitation de la négociation sociale dans un contexte contraignant dont les principales caractéristiques ont été décrites peut, sous certaines conditions que nous avons tenté de définir, servir de base

au développement de processus de décision collective au sein des organisations productives. Dans ce sens, et pour éviter les risques bien réels de son idéalisation ou au contraire de sa banalisation voire son instrumentalisation c'est-à-dire son utilisation comme leurre pour occulter des rapports de domination, elle doit nécessairement impulser et être impulsée par des processus plus généraux (au sein et en dehors des entreprises) visant à combiner judicieusement rationalité en finalité (au sens de Weber) et rationalité axiologique.

Bibliographie

Ouvrages et articles

Baverez N. (2003), *La France qui tombe*, Perrin.

Bazzoli I. (2003), *Les spécificités de la négociation collective dans le système français des relations professionnelles* in *Quelle démocratie sociale dans le monde du travail* s/direction de J.Barreau, Presses Universitaires de Rennes.

Bethoux E., A.Jobert (2004), *Regards sur les relations professionnelles nord-américaines et européennes : évolutions et perspectives* in *Sociologie du Travail* , avril-juin.

Boivin J. (2000), *La négociation basée sur les intérêts et stratégie de changement dans les rapports sociaux de l'entreprise* in *la négociation sociale* s/coord. de C.Thuderoz et A.Giraud-Héraud.

Castel R. (2003), *L'insécurité sociale*, La République des Idées, Seuil.

Everaere C. (1999), *Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative* in *RFG*, juillet-août.

Fitoussi J.P. (2005), *La politique de l'impuissance*, Arléa.

Freyssinet J. (2001) , *Politiques publiques et négociations collectives sur la durée du travail : la coproduction de normes* in *l'action publique négociée* s/direct. De G.Groux, l'Harmattan.

Galbraith J.K. (2005), *Les mensonges de l'économie*, Grasset.

Giddens A. (1987), *Constitution de la société*, PUF.

Giddens A. (1998), *Entretiens* in *Sciences Humaines* n° 84, juin.

Groux G. (2003), *La démocratie sociale : enjeux historiques et nouvelles régulations* in *Quelle démocratie dans le monde du travail* s/direction de J.Barreau.

Groux G. (2001) , *Propos de conclusion* in *L'action publique négociée*, l'Harmattan.

Habermas J. (2000), Le paradoxe de l'Etat de droit démocratique in les Temps Modernes n° 610, septembre-octobre.

Igalens J. (1999), Cent ans de travail in RFG, nov-déc.

Igalens, C.Vicens (2005), Vers des restructurations socialement responsables in Management et Avenir n°3, janvier.

Labbé D. (2003), La négociation sociale en France in Encyclopédie des RH s/coord. de J.Allouche.

Le Duigou J.C (2000), Quels acteurs sociaux pour une nouvelle régulation sociale in la négociation sociale s/coord. de C.Thuderoz et A.Giraud-Héraud, CNRS Editions.

Lichtenberger Y. (2000), Conflits, coopération et compromis : la négociation comme construction de réalités complexes in la négociation sociale, CNRS Editions.

Martinet A.C. (1983), Stratégie, Vuibert .

Minc A. (1998), La mondialisation heureuse, Plon .

Minc A. (2004), Ce monde qui vient, Grasset.

Morin M.L. (2000), Autonomie de négociation et ordre public social in La négociation sociale s/coord. de C.Thuderoz et A.Giraud-Héraud, CNRS Editions.

Peretti J.M. (2001), L'équité comme valeur fondamentale d'une politique RH, communication, Université d'automne ALGRH, Alger-décembre.

Reynaud J.D.(1989), Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, A.Colin.

Reynaud J.D.(2001) Création de règles et régulations sociales in L'action publique négociée s/direction de G.Groux, L'Harmattan.

Ricœur P. (2004), Parcours de la reconnaissance, Stock.

Rojot J.(2003), Les théories de la négociation in Encyclopédie des Ressources Humaines s/coord. de J.Allouche, Vuibert.

Saglio J. (2003), Les spécificités de la négociation collective dans le système français des relations professionnelles in *Quelle démocratie sociale dans le monde du travail*, Presses Universitaires de Rennes.

Slomp H. (2003), Quelle démocratie sociale dans les systèmes de relations professionnelles européens ? in *Quelle démocratie sociale dans le monde du travail*, Presses Universitaires de Rennes.

Stiglitz J.E. (2003), *Quand le capitalisme perd la tête*, Fayard.

Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Flammarion.

Thuderoz C. (1995), Du lien social dans l'entreprise, in *Revue Française de Sociologie* XXXV 1.

Thuderoz C.(1998), La recodification de la relation d'emploi in *Revue Française de Sociologie* XXXIX 3.

Périodiques

Entreprise et Carrières n°735 , octobre -novembre 2004 et n° 746, janvier 2005 .

Le Nouvel Observateur, n°2103, février - mars 2005.

Documents officiels

Loi n° 2004-391 du 04 mai 2004 relative à la formation professionnelle toute la vie et au dialogue social.

Le sursaut, vers une nouvelle croissance pour la France, Rapport s/direct. de M.Camdessus, La Documentation Française, 2004.

CERC, *La sécurité de l'emploi*, rapport n°5, La Documentation Française, 2005.

MEDEF (Direction des relations sociales), Moderniser le Code du Travail, mars 2004.

Centre des Jeunes Dirigeants : Rapport sur le dialogue social, mai 2000 ;

- Rapport sur l'entreprise, novembre 2002 ;

- Rapport sur le dialogue social, avril 2003.