

# Décentralisation des relations professionnelles et gestion de l'emploi en France

Liem Hoang-Ngoc and Michel Lallement

Volume 49, Number 3, 1994

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050954ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/050954ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)  
1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Hoang-Ngoc, L. & Lallement, M. (1994). Décentralisation des relations professionnelles et gestion de l'emploi en France. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 49(3), 441–464. <https://doi.org/10.7202/050954ar>

## Article abstract

The 1982 Auroux laws in France served to bring unions and enterprises closer together. Whereas historically labour relations had been based on confrontation between a labour movement in which the "revolutionary" spirit had prevailed for a long time, and on a management which had carefully avoided the introduction of collective bargaining in firms, the 1980s were characterized by a significant move towards decentralization of negotiations to enterprises and establishments. In the first part of this article, it is shown that, in fact, the Auroux laws contributed to this change: in 1981, barely 1500 enterprise — level agreements were registered in France; in 1992 there were 6370 such agreements. Nevertheless, it is worth pointing out three complementary phenomena.

First, the law related to employees' freedom of expression has had limited success: according to a recent report, in reality groups for self-expression seldom function and do so poorly. Weak union involvement and management participation policies (quality circles) have undeniably contributed to weakening the interest in and importance of these groups. Secondly, the growth of enterprise — level collective bargaining has not resulted in a decline in industry — wide agreements (their number has remained stable throughout the decade); nor is their growth homogeneous (such agreements are increasingly the reality in large industrial sector firms). Finally, the dynamic varies according to the objects of negotiation. Hence, the following observations: a certain importance given to salaries in negotiations at both the industry and enterprise levels, industry — level negotiation giving way to enterprise — level negotiation regarding work time; a renewal of energy though the volume of agreements remains limited; and interprofessional industry — and enterprise — level negotiations on the issue of employment.

The aim of the second part of the article is, precisely, to evaluate the impact of negotiations on the management of employment relations in two sectors that are at first glance opposites: this interest is based on a study conducted by the two authors in which they examine the management of redundant personnel in a sector in crisis (electronics) and the management of labour shortages in a protected public sector (health care).

Firstly, during recent years programs have multiplied in the electronics sector to deal with layoffs. In order to institute preventive action, in 1990 and 1991, the social actors established joint committees on employment whose mission was to make forecasts of employment in the industry in order to formulate ways to deal with the effects of fluctuating employment (forecasts of movement of the workforce, establishment of special training programs, and so on). In reality, for reasons related as much to the desire of employers to bring back the management of employment relations to the level of the enterprise as to the difficulty in adjusting trade union structures to the reality of a specific industry (electronics and not the metallurgical industry, which remains the usual framework for negotiations), these committees have scarcely been effective.

Furthermore, it was observed that there is a real asymmetry between the enterprise (strategic level where important decisions about employment are made) and the establishments. Within the latter, in spite of rights given to union organizations, they, as well as the local administrations which are sometimes just as powerless as themselves, can only negotiate the consequences of strategies elaborated at the group and enterprise levels. Thus one of the major limitations of the policy of decentralization of industrial relations can be clearly seen here. As regards the health care sector, its System of industrial relations is structured around a statutory logic regulating recruitment, remuneration and employment of permanent personnel. Since the hospital reforms of July 31, 1991, with a concern for democratization similar to the one which was behind the Auroux laws, dialogue between all actors can take place within a series of councils who are responsible for both investment programs and internal regulations, etc. The fact remains that in the case of electronics, decisions about the volume of employment are made at the central level (the Ministry): the volume of employment is thus a fact that the actors cannot negotiate because it is the result of political arbitration and certain financial constraints. This weak union influence on determining factors of employment policy was one of the reasons, among many others, for the emergence of new forms of collective action during the second half of the 1980s. During the conflicts that characterized this period, nurses and auxiliary nurses went beyond union and institutional channels of communication in aid of sectorial organizations. This was significant each time, the conflicts having a direct impact on topics that normally cannot be debated within the framework of joint committees: such is the case of the level of employment, re-establishment of indexation and recruitment terms. This is amply demonstrated in the two sectorial studies that were conducted. These two case studies tend to show that in France the movement towards decentralization not only increases the tendency to negotiate salary changes, management of work time, and so on in a compartmentalized way, but also makes it more difficult for union organizations to negotiate employment policy determinants at the enterprise level. Furthermore, beyond differences between the private and public sectors that many researchers have rightly emphasized, it appears to us that the two sectors examined continue to have certain common characteristics which reflect quite well the difficulty experienced by the current French trade union movement in adapting itself structurally to the new social and economic context.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1994

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

# *Décentralisation des relations professionnelles et gestion de l'emploi en France*

**Liem Hoang-Ngoc**  
et  
**Michel Lallement**

*Les lois Auroux de 1982 ont impulsé, en France, un mouvement de décentralisation des relations professionnelles. On peut effectivement constater, au cours de la dernière décennie, un développement notable des accords d'entreprise. Aux yeux de l'observateur, ce mouvement ne doit pas occulter, malgré tout, ni la pérennité des accords de branche, ni l'importante variable des accords d'entreprise selon les secteurs et les tailles d'entreprise ni, enfin, le fait que la dynamique n'est pas nécessairement la même d'un thème de négociation à l'autre. Une enquête menée dans deux secteurs (électronique et santé) permet de spécifier les limites de la décentralisation en matière de négociation sur l'emploi.*

C'est plus qu'une banalité aujourd'hui de constater que la décennie 1980 a été une période décisive dans l'évolution du mode de régulation économique et sociale des pays industrialisés. La flexibilité a été, en effet, le maître mot qui a orienté de nombreuses entreprises vers de nouvelles pratiques productives et gestionnaires. On sait aujourd'hui la diversité que peut revêtir la notion de flexibilité. Pourtant, l'interrogation sur les racines et la cohérence d'un nouveau système n'a toujours pas trouvé de réponse ferme et consensuelle. Ainsi, la réalité et l'étendue de la rupture avec le taylorisme et le fordisme, systèmes d'organisation du travail qui ont marqué pendant des décennies le paysage productif, porte largement à débat. De même, l'extension — en France tout particulièrement — des formes particulières d'emploi (contrats à durée

---

\* HOANG-NGOC, L., Institut de Recherches Économiques et Sociales, Paris.  
LALLEMENT, M., Université Paris X et SET-METIS-Paris I.

déterminée, intérim, travail intermittent...) pose-t-elle le problème de l'émergence de nouvelles normes d'emploi qui ne répondent plus aux critères de l'emploi stable, à temps plein et à durée indéterminée. C'est pourquoi la question centrale qui nous intéresse est la suivante : dans quelle mesure les acteurs du système de relations professionnelles français sont-ils à même d'impulser et de gérer les changements dans la régulation du marché du travail ? Ou, pour le dire en d'autres termes encore, quelle est la capacité des salariés et de leurs organisations syndicales à s'impliquer dans des décisions ayant des conséquences directes ou indirectes, non sur le travail *stricto sensu*, mais sur la quantité et la qualité (emploi temporaire ou non, protection sociale et droit associé à la formation associés à l'emploi, etc.) de l'emploi ?

Ces questions en suggèrent immédiatement une autre : celle des conditions de viabilité d'un micro-corporatisme à la française, forme d'organisation des relations professionnelles qui pourrait constituer le débouché logique de la mise en œuvre des lois Auroux de 1982 (Caire 1984). Ce que suggère ici la notion de corporatisme, c'est la production d'un compromis qui porte en germe la stabilité des relations sociales et des modes de négociation. Le terme de micro-corporatisme sert à désigner plus précisément un niveau de cohérence sociale circonscrit essentiellement à l'entreprise et un système décentralisé où le consensus est produit localement, de façon relativement autonome vis-à-vis de l'État. La prise en compte des objectifs économiques de l'entreprise en contrepartie d'une sécurité de l'emploi, l'engagement à la paix sociale contre des accords sur la progression des salaires et sur la gestion de l'emploi (à l'instar du modèle américain de *integrative bargaining*), la mise en œuvre d'une flexibilité interne en échange d'un emploi à vie (dans les grandes entreprises japonaises) témoignent de ces formes de compromis locaux qui créent un consensus durable au sein de l'entreprise. En France, depuis la mise en œuvre des lois Auroux, ce niveau de cohésion prend de l'importance : en témoignent, depuis plus d'une dizaine d'années maintenant, le mouvement de décentralisation des relations professionnelles et la pression accrue des firmes qui privilégient le niveau de l'entreprise pour la mise en œuvre de flexibilités du travail aux dimensions multiples<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Si le mouvement de décentralisation des négociations n'est pas étranger aux autres pays industrialisés, son impact sur la gestion des sureffectifs/pénuries de main-d'œuvre ne se pose certainement pas de la même façon selon les espaces nationaux considérés. Le contrôle des syndicats sur l'embauche et la mise en œuvre du principe « last in, first out » aux États-Unis, le poids des syndicats britanniques de métiers sur les embauches ou les licenciements et leur maîtrise du marché externe du travail dans des qualifications précises... constituent autant de cas de figure forts éloignés de la situation française où la possibilité donnée aux employeurs de se séparer de ses salariés reste, en dépit de la suppression de l'autorisation administrative de licenciement de 1986, étroitement encadrée.

Afin d'apporter quelques éléments de réponses aux questions esquissées précédemment, nous souhaitons d'abord mettre en exergue quelques tendances majeures du système de relations professionnelles français depuis ces dix dernières années : il s'agira, plus explicitement, d'examiner l'impact des lois Auroux sur les relations sociales dans l'entreprise et d'évaluer la dynamique de la décentralisation des négociations. Nous souhaitons, en second lieu, rendre compte du résultat de quelques investigations empiriques dans l'électronique et l'hôpital, investigations qui avaient explicitement pour objet de tester la relation entre l'évolution des relations professionnelles (la tendance à la décentralisation au premier chef) et l'implication des organisations syndicales dans la gestion de l'emploi, ou plus exactement encore d'évaluer la place et le rôle des organisations syndicales dans la détermination et la gestion des sureffectifs/pénuries d'emploi.

## LA DÉCENTRALISATION DES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES EN FRANCE

### Avènement et bilan partiel des lois Auroux

Afin de mieux mesurer les enjeux et la portée des tendances récentes de la négociation collective, il importe d'abord de se souvenir qu'en France les relations professionnelles se sont construites, au XIX<sup>e</sup> siècle, sur la base d'une confrontation entre un syndicalisme (où la dominante « révolutionnaire » l'a longtemps emporté) et un patronat qui a soigneusement évité d'instaurer la négociation collective au sein de l'entreprise (Sellier 1984)<sup>2</sup>. Cette méfiance à l'égard de la négociation d'entreprise a vivement été réactivée après la seconde guerre mondiale. La réaction au corporatisme étatique et planificateur que le régime de Vichy a pu mettre en place au moment de l'occupation allemande explique en grande partie les options retenues après 1945. À la Libération, les autorités publiques se sont empressées d'exorciser le démon du corporatisme (collaboration syndicat-employeur organisée par la Charte du travail d'octobre 1941) en rendant leurs droits aux organisations dissoutes en novembre 1940 et, surtout, en décidant que le principe de représentativité, un des piliers de l'architecture juridique du système français de relations professionnelles, reposerait désormais sur un ensemble de cinq critères : un minimum d'effectifs, une indépendance réelle des organisations syndicales à l'égard des

---

<sup>2</sup> Il faut ainsi attendre les accords de Matignon de 1936 pour que se mettent en place un système de délégués élus par le personnel et la loi du 30 décembre 1968 pour que soit rendue possible l'implantation d'une section syndicale dans l'entreprise.

employeurs, la régularité et l'authenticité des organisations, de l'expérience et une attitude patriotique pendant l'Occupation<sup>3</sup>.

En France, être représentative est un atout précieux pour une organisation syndicale. Cette dernière peut en effet bénéficier de prérogatives intéressantes : elle peut présenter des candidats au premier tour des élections des membres du comité d'entreprise et des délégués du personnel, désigner un représentant au comité d'entreprise, constituer des sections syndicales dans les entreprises et désigner des délégués syndicaux, siéger à la commission nationale de la négociation collective et au conseil économique et social, etc. Mais, surtout, la représentativité permet à un syndicat de négocier un accord applicable à tous les salariés appartenant au champ d'application de l'accord.

Associé à l'action réglementaire de l'État et aux procédures d'extension (application d'un accord à un champ plus large que celui pour lequel il a été négocié), l'usage du principe de représentativité a pallié, d'une certaine façon, à la faible dynamique contractuelle qui caractérise les entreprises françaises depuis l'après-guerre jusqu'au début des années 80. Après les événements de mai 1968 et jusqu'au seuil de la dernière décennie, on avait pourtant assisté à une évolution des positions des organisations syndicales dominantes (CGT et CFDT). Ainsi qu'en témoignent, au cours des années 70, les débats sur l'autogestion et la démocratie économique, l'implication syndicale au sein de l'entreprise était devenue un enjeu central pour les deux plus grandes organisations de salariés. En obligeant ces dernières à prendre en compte concrètement la gestion locale de l'emploi et à envisager des contre-propositions en matière de plan social ou de restructurations industrielles, la crise économique a peut-être rendu rapidement obsolètes ces problématiques mais elle a surtout accéléré le rapprochement entre syndicalisme et entreprise (Segrestin 1990). C'est, d'une certaine manière, ce mouvement que consacrent les lois promulguées en 1982 suite à l'arrivée de la gauche au pouvoir. Le rapport que Jean Auroux remet, en septembre 1981, au Président de la République se donnait ainsi pour objectif explicite de « promouvoir une démocratie économique fondée sur de nouvelles relations de travail, sur la restauration et l'élargissement du droit des travailleurs ». Ce rapport donne, un an plus tard, matière aux lois Auroux<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Un syndicat est représentatif soit après en avoir fait la preuve (sur la base des critères énoncés précédemment) soit de droit s'il est affilié à l'une des organisations syndicales reconnues représentatives au plan national. Aujourd'hui, au niveau national, sont reconnus représentatifs : la C.G.T., la C.F.D.T., la C.G.T.-F.O., la C.F.T.C. et la C.F.E.-C.G.C.

<sup>4</sup> Les lois Auroux désignent, plus explicitement, une série de quatre lois : celle du 4 août 1982 relative au droit disciplinaire et au droit d'expression des salariés, celle du 28 octobre relative aux institutions représentatives du personnel, celle du 13 novembre 1982 relative à la négociation collective et celle du 23 décembre 1982 relative à l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail.

De ces lois, nous retiendrons tout particulièrement l'obligation donnée aux employeurs et aux organisations syndicales de négocier (non de conclure), au niveau de la branche et de l'entreprise, sur les points suivants :

- les modalités d'exercice du droit d'expression des salariés;
- les salaires : au niveau de la branche, les organisations qui sont liées par une convention de branche ou par des accords professionnels doivent se réunir au moins une fois par an pour négocier sur les salaires; au niveau de l'entreprise, l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur les salaires effectifs dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales représentatives;
- les classifications : les organisations qui sont liées par une convention de branche ou par des accords professionnels se réunissent au moins une fois tous les cinq ans pour examiner la nécessité de réviser les classifications;
- la formation professionnelle;
- le temps de travail : l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur la durée effective et l'organisation du temps de travail dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales.

Opérant un bilan des lois Auroux, dix ans après leur mise en application, M. Coffineau (1993) soulignait récemment le succès mitigé de la loi relative au droit d'expression directe des salariés sur l'organisation, le contenu et les conditions de travail. Si, fin 1990, la moitié des établissements étaient couverts par un accord sur le droit d'expression<sup>5</sup>, force est en effet de constater que de nombreux accords doivent aujourd'hui être tombés en désuétude (la majorité ayant été signés avant 1986). De surcroît, les accords sont souvent formels puisqu'ils se contentent de reprendre, sans la moindre innovation, les textes législatifs ou réglementaires. En troisième lieu, M. Coffineau constate que dans la réalité les groupes d'expression fonctionnent peu et mal : se réunissant, sans grande préparation, trois à quatre fois par an en moyenne pour des durées d'à peine une heure, ces groupes ont rencontré d'autant plus de difficultés à fonctionner que leur animation a été confiée à des agents d'encadrement soucieux d'éviter que des informations qui leur seraient potentiellement défavorables ne remontent à la direction. Qui plus est, les organisations syndicales ont peu été à même, faute de conviction et de militants, de se saisir de ces structures nouvelles afin de développer la démocratie dans l'entreprise. Les politiques de management participatif (les cercles de qualité en premier lieu), qui ont accompagné le processus de dé-taylorisation au sein de certaines entreprises, n'ont fait qu'affaiblir encore davantage l'intérêt et la portée de ces groupes d'expression.

---

<sup>5</sup> Pour le reste, l'absence de délégués syndicaux explique la non-signature d'accords dans plus de la moitié des cas et l'échec des négociations seulement 13 %.

L'obligation annuelle de négocier est une seconde innovation majeure des lois Auroux et il convient également d'en apprécier l'impact. Rappelons en premier lieu qu'au sein de l'entreprise, les lois Auroux privilégient formellement la négociation entre employeur et acteur syndical. Or, dans la pratique, cela est loin d'être le cas. S'il est vrai que, dans la grande majorité des entreprises, l'obligation de négocier est respectée, elle l'est déjà moins dans les établissements (deux-tiers des établissements de l'échantillon de A. Le Maître et R. Tchobanian 1991). De fait, les comités d'entreprise et d'établissement semblent jouer un rôle également déterminant dans la construction des compromis d'ordre économique et organisationnel. Plus encore, dans la mesure où les syndicats sont souvent absents des petites entreprises, on conçoit les difficultés d'application de la loi : à l'heure actuelle, ce sont près de 55 % des entreprises de moins de cent salariés qui ne respectent pas l'obligation annuelle de négocier. Considérant aussi une carence en matière de formation à la négociation, l'absence chronique des directions techniques aux négociations et un calendrier des réunions peu fourni<sup>6</sup>, l'on comprend que l'un des objectifs majeurs des lois Auroux — renforcer l'organisation syndicale dans l'entreprise — soit loin d'avoir été atteint.

### **Le rôle accru du niveau de l'entreprise dans la négociation**

En dépit de toutes les difficultés que nous venons de signaler, les lois Auroux ont impulsé un nombre non négligeables de changements dans l'entreprise : les comités d'entreprise ont indéniablement gagné en pouvoir économique, les CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et les comités de groupe se sont développés, le droit d'expression est désormais reconnu, etc. En bref, ainsi que le note M. Coffineau, dix ans après la mise en œuvre des lois Auroux, « la négociation est devenue le régulateur privilégié des relations sociales dans l'entreprise ». Et il est vrai que, au cours de cette dernière décennie, la réglementation étatique et les accords de branche ont peu à peu cédé la place à un nombre croissant d'accords d'entreprises et d'établissements. Pour 1992, l'estimation officielle du Ministère du Travail était de 6 370 accords. Onze ans auparavant, le chiffre était de 1 500. Ce constat global mérite cependant d'être immédiatement nuancé. Il convient de remarquer, en premier lieu, que la vivacité de la négociation d'entreprise ne signifie pas pour autant déclin des conventions de branche. Tout à l'inverse, le nombre de conventions collectives reste stable au cours de la décennie 1980 (919 en 1981, 938 en 1989). Mieux encore, avec la généralisation de la procédure d'extension (qui profite aux salariés dont l'employeur n'est pas

<sup>6</sup> Dans 60 % des cas, estime par exemple M. Coffineau (1993), tout se traite en une ou deux réunions sur une période inférieure à un mois.

membre d'une organisation patronale signataire de l'accord), le nombre de salariés bénéficiaires des couvertures de branche a même tendance à augmenter (Salmon et Krynen 1993). La dynamique des accords d'entreprise est, en second lieu, variable selon les secteurs et la taille des organisations : ainsi les accords restent-ils principalement le fait des grandes entreprises de l'industrie. En 1992, par exemple, 57 % des accords étaient signés dans l'industrie (contre 30 % dans les services et 8 % dans le commerce) et 80 % des salariés concernés par un accord d'entreprise travaillaient dans une entreprise de plus de 500 salariés (contre 2 % dans une unité de moins de 100 salariés) (*Bilan de la négociation collective* 1992). Au total, les accords d'entreprise ne couvrent toujours, dans le privé, qu'un salarié sur cinq.

Enfin, dernière remarque importante, selon le thème, la dynamique de la négociation n'est pas nécessairement la même. Si la tendance de fond est bien celle d'un développement de la négociation d'entreprise, l'évolution de cette dernière décennie invite à repérer différents mouvements qui ne convergent pas tous vers la même direction. On retiendra, à titre d'illustration, trois exemples particulièrement significatifs dans la mesure où ils révèlent des modalités d'articulation différentes entre le niveau national, la branche et l'entreprise<sup>7</sup>.

En matière de *négociation salariale*, tout d'abord, les tendances à l'individualisation des salaires et à l'élaboration, grâce à un nombre croissant d'accords d'entreprise et d'établissement, de formules de différenciation des augmentations par catégories de personnel n'ont pas nui à l'efficacité de la négociation de branche ni véritablement entamé le poids de l'État. Le maintien d'un salaire minimum interprofessionnel, le rôle de premier employeur du pays, la maîtrise des grandes orientations de la politique économique, le succès de l'opération d'incitation à la négociation sur les bas salaires, opération lancée en juin 1990 par le gouvernement Rocard<sup>8</sup>... sont autant d'éléments qui confortent ce diagnostic. Cela ne doit pas occulter, malgré tout, deux phénomènes marquants :

— La décentralisation des négociations dissout d'abord deux fonctions essentielles de la négociation salariale de branche : l'assurance d'une garantie minimale pour tous les salariés d'un même secteur professionnel d'une part,

---

<sup>7</sup> Pour les autres thèmes de la négociation, comparer les Bilans de la négociation collective établis par le Ministère du travail français. Sur la question particulièrement importante des classifications, voir par exemple Jobert et Tallard (1993).

<sup>8</sup> En février 1990, 23 % des 56 branches infranationales de la métallurgie et 31 % de 108 branches hors métallurgie présentaient des niveaux de salaires minima supérieurs au SMIC. Suite à l'incitation à négocier, le nombre de branches non conformes n'a cessé de diminuer si bien qu'au 31 décembre 1992, 66 % des branches du premier groupe considéré et 38 % du second avaient pu adopter des salaires minima supérieur au SMIC.



la réduction des inégalités entre les entreprises et les distorsions éventuelles de concurrence entre entreprises signataires et entreprises non signataires d'autre part.

- Il faut noter en second lieu un glissement dans l'objet de la négociation : des minimas hiérarchiques (qui reflètent la hiérarchie instaurée par les grilles de classification de branche), l'on passe progressivement à des négociations sur des minimas garantis (qui incluent des primes comme celles de rendement, de panier, de poste...). Ne renvoyant pas directement à la hiérarchie conventionnelle, ces minimas autorisent une plus grande flexibilité dans la fixation effective des salaires de base.

Le *temps de travail* cristallise, quant à lui, d'autres tensions dans l'évolution du système actuel de relations professionnelles français. Comme la régulation du salaire, la régulation du temps de travail est une question qui a longtemps été prise en charge par l'État. Ce n'est qu'à partir de 1967 et sous l'impulsion des pouvoirs publics eux-mêmes qu'a commencé à prendre forme en France une négociation concernant le temps de travail. Il faut cependant attendre les années 80 pour que se modifient véritablement les règles du jeu. Favorisés par les novations réglementaires qui vont de l'ordonnance de 1982 à la loi Séguin de 1987, les principaux outils de gestion qui vont dans le sens d'une flexibilité accrue du temps sont aujourd'hui fort nombreux : intermitte-  
 tence, cycle, équipes de fin de semaine, repos compensateur, modulation... Grâce à la modulation, formule d'aménagement temporel qui a connu en fait le plus de succès, il est devenu possible désormais de faire varier le temps de travail hebdomadaire entre zéro et 44 heures à condition que la moyenne annuelle de 39 heures soit respectée<sup>9</sup>. En prenant une place grandissante dans les négociations sur le temps de travail, le thème de la flexibilité a mis progressivement en lumière un paradoxe relatif au niveau pertinent de la négociation collective. Alors même qu'un accord interprofessionnel (celui du 29 mars 1989) désignait la branche comme lieu d'élection privilégié de la négociation, c'est plutôt, à ce niveau, une atonie contractuelle qu'il a fallu déplorer. En revanche, les accords d'entreprise se sont démultipliés. L'ensemble du système de régulation du temps de travail s'est alors adossé progressivement, au cours des années 80, sur un système de dérogations en pyramide, système qui autorise les branches à se défaire de certaines obligations édictées par la loi (sur la durée hebdomadaire du travail, sur le travail de nuit des femmes, etc.)

---

<sup>9</sup> En dépit des multiples innovations visant à favoriser la flexibilité du temps de travail, les heures supplémentaires restent largement, avec le chômage partiel, le mode de gestion dominant : en 1990, la moitié des établissements français de plus de 10 salariés, selon l'enquête 1991 menée par le Ministère du travail, ont eu recours à des heures supplémentaires. La modulation, quant à elle, reste le fait d'une minorité : 3,8 % des établissements selon la même enquête.

et les entreprises à déroger doublement, grâce à des accords de type donnant-donnant, à la loi et aux conventions de branches.

Les mutations technologiques impulsées par les entreprises, la mise en place d'un nouvel espace économique européen (qui a obligé à certaines adaptations qualitatives de l'emploi) et, surtout, la dégradation du marché du travail au cours de ces dernières années expliquent l'intérêt qu'ont pu porter les acteurs sociaux à l'*emploi*, dernier thème de négociation qui nous intéresse ici. Notons d'emblée qu'il ne va pas de soi d'appréhender la dynamique de la négociation en ce domaine au travers de la simple prise en compte des textes et avenants signés officiellement. Dans les branches, il existe en effet des commissions paritaires de l'emploi qui gèrent et suivent des contrats d'étude prévisionnels dont l'efficacité échappe à la simple recension statistique. Certains textes peuvent par ailleurs être réactivés sans que cela ne traduise non plus par un nouvel accord formel. Au niveau des entreprises, enfin, les comités d'entreprise jouent en matière d'emploi un rôle non négligeable, rôle que seuls les enquêtes de terrain peuvent révéler. En dépit de ces limites, on peut sérieusement estimer qu'un regain d'activité contractuelle s'est amorcé au tournant de la décennie dernière. Au niveau interprofessionnel, l'accord sur les contrats de travail à durée déterminée et le travail temporaire (24 mars 1990) et sur l'assurance chômage (24 juillet 1992) constituent les deux actes les plus marquants. Au niveau des branches (8 accords en 1990, 11 en 1991, 19 en 1992), ces accords portent essentiellement sur les modalités de revalorisation des indemnités de licenciement, l'accompagnement des licenciements (plans sociaux) et la gestion de l'emploi et de la formation. Au niveau des entreprises, enfin, si l'évolution est également notable (156 accords sur ces mêmes thèmes en 1990, 220 en 1991, 234 en 1992), cela ne doit pas occulter la faiblesse et la stabilité relatives de ce type d'arrangement au regard de l'ensemble des accords d'entreprise (4,6 % en 1992).

### **Décentralisation des négociations et stratégies syndicales face à la question de l'emploi**

Au total, si, depuis la mise en place des lois Auroux, l'on peut évoquer à bon droit un processus tendanciel de décentralisation des négociations, il importe de reconnaître la complexité et l'hétérogénéité des forces à l'œuvre au sein du système de relations professionnelles français. Impulsé par l'État, le recentrage des négociations sur l'entreprise correspond également à l'affirmation d'une nouvelle identité institutionnelle pour cette dernière. En France, de nombreux éléments portent à croire que l'entreprise est devenue, ainsi que l'ont souligné R. Sainsaulieu et D. Segrestin (1986), un lieu de régulation sociale central, et cela aux dépens tant des cultures d'ateliers que des identifications professionnelles traditionnelles. De façon plus générale, l'attention

portée par les sociologues à l'entreprise au milieu des années 80 témoigne de cette rupture que Serge Mallet (1963) avait, à sa manière, pressenti. Il n'en reste pas moins, pourtant, que loin de donner naissance aux formes d'action syndicale anticipées par Serge Mallet, les mutations économiques, juridiques et sociales de cette dernière décennie ont révélé les faiblesses d'un syndicalisme français peu enclin, depuis sa naissance, à favoriser des pratiques contractuelles et cogestionnaires au niveau des établissements et des entreprises (Segrestin 1990).

P.E. Tixier vise juste, de ce point de vue, lorsqu'il constate que « dans les groupes de grande dimension, la stratégie est décidée au niveau de l'entreprise. Si l'action syndicale se situe au niveau des établissements, comme le suppose la reconnaissance juridique des sections syndicales, elle se cantonne à gérer en aval de la décision les effets sociaux, notamment sur l'emploi des décisions stratégiques, sans peser sur les orientations de l'entreprise » (1992 : 235). Au sein de la CFDT, par exemple, les tentatives, souvent difficiles et bricolées, faute de moyens, d'« inter » (i.e. de coordinations inter-établissements) que nous avons pu observer, le rôle déterminant des comités d'entreprise, et plus encore des comités centraux d'entreprise (dans le cas des groupes) où les délégués syndicaux « pêchent » de l'information et tentent vaille que vaille de comprendre les stratégies du groupe sans pouvoir infléchir lourdement sur cette dernière... tout cela milite en faveur d'une véritable interrogation sur le décalage entre les intentions affichées par le législateur en 1982 et l'efficacité actuelle de ces lois qui ont largement contribué à la décentralisation de la négociation collective française.

Ce mouvement de fond, que sont venues renforcer de nouvelles stratégies en matière de négociation (cercles de qualité, groupes d'expression) et de gestion des ressources humaines (individualisation des salaires et des carrières, politiques participatives, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, etc.), n'est pas sans poser, plus encore, la question de la viabilité de ce que, en référence au modèle japonais de relations professionnelles, l'on a pu nommer « micro-corporatisme » (Nohara 1993). La France peut-elle continuer à s'engager résolument, ainsi que l'y incite à demi mots le législateur depuis les lois Auroux, sur la voie du micro-corporatisme ? A-t-elle beaucoup à gagner en matière d'emplois ? Il est clair, on l'a vu, qu'en dépit des mouvements de négociation récents, l'emploi demeure toujours un thème marginal de la négociation de branche. On constate de surcroît que les secteurs qui ont produit, ces dernières années, le plus d'accords sur la qualité de l'emploi (emploi temporaire ou non, protection sociale et droit à la formation associés à l'emploi, etc.) ne sont pas nécessairement ceux qui sont les plus gros utilisateurs de formes particulières d'emploi. Comme l'a mis en évidence C. Guitton (1989), la négociation a lieu au sein des branches dont les principes historiques de regroupement correspondent au secteur d'activité économique (alimentation,

restauration, hospitalisation...). Dans les autres cas, un accord fin et adapté à la gestion particulière de l'emploi atypique dans la branche s'avère impossible. Peuvent ainsi s'expliquer, comparativement aux autres pays, la faible portée de l'action syndicale ainsi que la place toujours centrale de l'État dans la réglementation et l'évolution des formes d'emploi et de chômage. On comprend, dans ces conditions, l'importance du débat sur l'interaction entre décentralisation des relations professionnelles et emploi. Pour témoigner de ces problèmes, nous aborderons deux cas de figures a priori opposés : la gestion des sureffectifs dans un secteur concurrencé (l'électronique) et la gestion des pénuries d'emploi dans un secteur public protégé (la santé).

### GÉRER LES SUREFFECTIFS : LA BRANCHE ÉLECTRONIQUE

Tout au long de la dernière décennie, l'électronique française a subi de manière différenciée le poids de la concurrence internationale : cette dernière a été forte et rude pour les produits bruns (télévision, magnétoscope, électronique grand public) et beaucoup moins importante pour les produits blancs (électroménager). Dans le premier cas, cela s'est traduit par des fermetures d'entreprise et des délocalisations vers l'Asie du Sud-Est ainsi que vers la Chine et le Vietnam. Seuls les produits haut de gamme (postes extra-plats) sont aujourd'hui réalisés en France et en Allemagne. La raison de ce choix est double : sophistication de la fabrication et fragilité d'un matériel qui souffrirait trop de longs transports. En France, en dépit du partage du marché entre quelques grands, l'observation du secteur donne le sentiment d'une crise continue et de restructurations industrielles et financières permanentes. Dans ce cadre général, nul étonnement à constater, par conséquent, des répercussions directes et importantes sur l'emploi. Les difficultés connues par les grandes entreprises de la branche à la fin des années 80 et au début des années 90 se sont ainsi traduites par une multitude de plans sociaux, expression la plus directe de la présence chronique de sureffectifs. Outre les plans sociaux, la pratique de l'essaimage s'est fortement développée. Dans de nombreux cas, elle apparaît surtout comme le moyen de ne pas perdre des métiers et de conserver un tissu industriel de sous-traitance.

Au sein de l'électronique (qui dépend, d'un point de vue conventionnel, de la branche métallurgie), l'interaction relations professionnelles-gestion de l'emploi se caractérise doublement : par de timides avancées au plan de la négociation de branches d'une part, par un fort décalage entre entreprise et établissement d'autre part. Au niveau de la branche, tout d'abord, le dernier accord d'importance remonte à 1973 (accord de la métallurgie). Cet accord qui n'avait pas été signé par l'ensemble des organisations syndicales traitait des problèmes généraux de l'emploi : prévisions en matière de gestion d'emploi,

limitation des licenciements par mutations internes, création des commissions nationales et territoriales de l'emploi... En 1987, l'accord a été renégocié en y incluant de nouveaux thèmes comme les nouvelles technologies et la formation professionnelle. Plus récemment encore, les avenants du 25 janvier 1990 et 23 janvier 1991 traduisaient la volonté « de mettre en œuvre une politique active de l'emploi ayant pour objectif une adaptation quantitative et qualitative de la main-d'œuvre ». Par cet accord, les parties signataires s'engageaient à mettre en place au niveau national, territorial et de l'entreprise des commissions paritaires de l'emploi<sup>10</sup> dont la mission était de mener des études prévisionnelles de l'emploi dans la branche, ou dans les sous-branches, afin d'envisager des moyens permettant de parer aux conséquences des fluctuations d'emploi. Dans ce cadre, l'accord spécifiait également que les entreprises « doivent jouer leur rôle dans cette politique de sécurité de l'emploi en partant de la prévision des mouvements de leur main-d'œuvre et en informant et consultant régulièrement les comités d'entreprise et d'établissement et les délégués syndicaux, pour tout ce qui concerne l'évolution affectant le volume et la structure de l'emploi ». L'accord repose donc sur la volonté d'anticiper les excédents de main-d'œuvre pour mieux mettre en place des programmes de formation adaptés. Dans la réalité, les commissions territoriales ont surtout servi à repousser les délais de mise en œuvre des plans de licenciement mais jamais elles n'ont véritablement réussi à passer le cap d'une politique active de gestion de l'emploi.

La raison de cet échec de la prise en charge contractuelle de l'emploi au niveau de la branche tient d'une part au désaccord sur le contenu économique et social à donner à la notion de sureffectif et, d'autre part, à la faible détermination des acteurs sociaux. L'I.U.M.M., fédération patronale de la métallurgie, estime par exemple que le problème des sureffectifs est d'abord celui des entreprises. La négociation pourrait certes, à différents niveaux, aborder ce problème plus souvent mais, ainsi que nous le rapportait un des responsables de l'organisation, « les sureffectifs, c'est un résultat des gains de productivité. La notion de sureffectif est une notion spécifiquement économique, elle relève des problèmes de coût et de productivité liés notamment à la robotisation (...). Si l'on trouve bien des dénominateurs communs entre organisations patronales, on va trouver autre chose au niveau de l'entreprise ». De ce fait,

---

<sup>10</sup> La composition de ces commissions est la suivante : pour la commission nationale, présence de deux représentants par syndicat signataire et du nombre de représentants patronaux égal au nombre de représentants des organisations syndicales. Cette commission se réunit au moins deux fois par an. Pour la commission territoriale, le principe de composition et de fonctionnement est similaire.

l'I.U.M.M. reste largement favorable, sur ce point du moins, à une large politique de décentralisation des négociations.

Du côté des organisations syndicales d'autre part, il est frappant de constater l'inertie des structures face aux mutations. À la CFDT, la branche fédérale électronique et informatique n'existe formellement que depuis 1988. Mais si elle commence à s'organiser et s'autonomiser depuis quelques années, la branche fédérale s'avère par contre bien incapable de recenser le nombre exact de ses adhérents. Cela pour une raison simple : le recensement se fait par le canal des sections locales qui sont, par définition, multi-sections. L'ignorance du nombre d'adhérents est symptomatique. L'organisation de l'électronique-informatique au niveau fédéral est, en effet, rendue d'autant plus difficile que l'articulation entre syndicat dans l'entreprise et fédération s'avère problématique. Les deux structures sont souvent en conflit et paralysent l'élaboration de toute action et de toute politique fédérale efficace. Le même constat prévaut, à des degrés divers, au sein des autres organisations syndicales. Il prend d'ailleurs une ampleur d'autant plus conséquente que la CGT estime à l'heure actuelle que la notion de sureffectif est une « pure invention patronale » et que les comités d'entreprises sont le lieu où les décisions stratégiques de l'entreprise et celles affectant la gestion à long terme de l'emploi doivent être discutées (temps de travail, formation professionnelle, gestion sur les effectifs). Cette organisation voudrait imposer de ce fait des solutions préconisées localement par les salariés eux-mêmes. L'institutionnalisation de la négociation à des niveaux supérieurs ou une négociation décidée sans rapport de force favorable conduirait à éluder les revendications des salariés de base.

La négociation se conduit-elle, pour autant, au sein des entreprises ? En fait, l'arsenal de mesures décrétées par accord de branche, ensemble certainement souhaitable en son esprit mais *de facto* encore peu opérationnel sur le terrain, n'est entré en résonance qu'avec peu d'accords d'entreprises. Il existe bien quelques accords d'entreprise « phare » (chez Thomson CSF et chez Usinor-Sacilor), accords qui symbolisent par leur caractère sporadique et leur efficacité contestée, les difficultés d'une véritable gestion contractuelle de l'emploi. Dans l'électronique, comme dans de nombreuses autres branches d'ailleurs, la dissymétrie entre l'entreprise — niveau stratégique où se prennent les décisions déterminantes — et l'établissement marque clairement la limite majeure de la politique de décentralisation des relations professionnelles en France : celle d'une contractualisation déséquilibrée et qui ne trouve pas assez, en matière d'emploi, de conventions de branche pour limiter les faiblesses ou les iniquités des compromis négociés localement. Quand il s'agit, en effet, d'opérer des restructurations au niveau du groupe ou de l'entreprise, ni les directions locales d'établissement ni les organisations syndicales n'ont de vraie prise sur la définition des sureffectifs qui leur est imposée. Au niveau local, seules sont négociées les modalités d'application de décisions qui

échappent à des syndicats qui, malgré tout, tentent d'inventer et de stabiliser de nouvelles structures d'action et d'intervention (au niveau du comité central d'entreprise, de l'entreprise elle-même...). Ce type de configuration est apparue clairement dans les cinq établissements où nous avons pu enquêter<sup>11</sup>. Dans l'un d'entre eux, établissement alsacien spécialisé dans la téléphonie, il a été décidé par la direction d'entreprise, en 1990, la mise en place d'un plan social visant à se défaire de la partie mécanique, 197 emplois étaient en jeu. Au niveau local, un cabinet d'expertise a aussitôt été nommé par le comité d'établissement. Ce cabinet n'a pas conclu à la justification économique de la suppression du secteur mécanique. La direction n'a pas cédé pour autant et a impulsé la création d'une mission pour l'emploi (associant la CFDT mais pas la CGT) afin de gérer le reclassement des salariés en « sureffectif ». Dans un autre établissement (production micro-informatique) de la région parisienne, le directeur des ressources humaines décrit en ces termes le processus de gestion des sureffectifs : « à partir du moment où vous avez une réduction globale au niveau du groupe, ça remonte en comité central et vous avez un plan social de groupe. Une fois qu'il a été complètement défini au niveau du groupe, ce n'est plus que de l'application dans les établissements : les moyens mis en œuvre sont quasiment les mêmes, mêmes mesures, mêmes plans d'accompagnement, etc. La marge de manœuvre est quasiment nulle ».

Ces deux exemples sont une illustration de la contradiction entre l'esprit des lois Auroux et le processus de la décentralisation de la négociation : loin que l'on puisse s'acheminer vers des formes de type « micro-corporatiste », on assiste aujourd'hui, en matière de régulation de l'emploi, à un renforcement du rôle de l'entreprise, renforcement qui se nourrit d'une faible expérience en matière de suivi contractuel au niveau de la branche et d'une capacité d'intervention chroniquement faible de la part des syndicats<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Il s'agissait, plus explicitement, de deux fois deux établissements français dépendants de grandes entreprises de l'électronique et d'une P.M.E. Dans le secteur hospitalier, nos investigations ont porté sur deux grands hôpitaux de la région parisienne et une clinique. Pour plus de détails, voir Hoang-Ngoc et Lallement (1992).

<sup>12</sup> La difficulté à négocier sur les sureffectifs est accrue, on l'a suggéré précédemment, par le fait qu'il existe une multitude de logiques mobilisées par les acteurs afin de définir le volume « normal » d'emploi attaché à une unité de production. Selon les rôles, les établissements ou les affiliations syndicales, on évoquera, tout à tour, la situation économique et sociale du secteur d'activité, les règles administratives et industrielles de mise depuis toujours, les erreurs de gestion de la part de la direction, les rumeurs d'ateliers (« il paraît que certaines femmes trouvent le temps de tricoter en travaillant... »), les contraintes exercées par la loi de valorisation des capitaux, etc. Et appuyé sur certaines données — type d'organisation (centralisme d'entreprise ou non), type d'activité (soumission à une demande de court terme ou non) —, c'est finalement l'agencement souvent contradictoire de ces multiples logiques qui débouche sur la détermination effective des sureffectifs dans l'entreprise.

## GÉRER LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE : LA BRANCHE SANTÉ PUBLIQUE

En nous penchant sur le cas de la santé, nous allons montrer maintenant qu'en dépit d'une situation *a priori* symétrique (il s'agit de gérer la pénurie de main-d'œuvre) au sein d'organisations qui ont un statut non plus privé mais public, la configuration des relations sociales et le mode de gestion de l'emploi sont finalement assez proches de ce que nous venons de décrire pour l'électronique. Notons d'abord que dans le secteur de la santé publique, la période récente a été marquée par une profonde modification des règles du jeu. L'alourdissement des charges pesant sur la sécurité sociale et la montée concomitante des dépenses de santé en situation de ralentissement de la croissance ont stimulé l'innovation : en lieu et place du système de prix de journée, jugé inflationniste, a été retenue la technique du budget global des hôpitaux. Cette nouvelle donne n'a pas manqué de se répercuter sur les principes de gestion de la main-d'œuvre. À une situation de relatif confort du point de vue des effectifs a succédé une situation où il a fallu faire face à l'accroissement de l'activité avec un effectif contraint par des dotations budgétaires plus serrées.

Seconde caractéristique du secteur qui nous intéresse, son système de relations professionnelles est structuré autour d'une logique de statut. Celui-ci régleme les recrutements, les rémunérations et l'emploi des personnels titulaires. Les personnels médicaux non universitaires ont ainsi un statut spécifique de praticiens hospitaliers alors que les autres personnels soignants non médicaux détiennent un statut général de fonctionnaire. L'ensemble de ces acteurs dialogue à l'intérieur d'un dispositif institutionnel qui a été révisé récemment (réforme hospitalière du 31 juillet 1991). Le but de cette réforme a été d'asseoir le dialogue social au sein des différentes instances de concertation où sont élus les représentants des salariés. Ce dialogue est d'abord promu au niveau le plus centralisé, au sein du Conseil supérieur de la fonction publique hospitalière qui est une instance consultative. Dans chaque hôpital, ensuite, l'on retrouve de nombreux lieux de discussion et de confrontation : le conseil d'administration (instance de direction de l'hôpital) côtoie le comité technique d'établissement, la commission médicale d'établissement et les commissions paritaires, autant d'instances consultatives où les problèmes relatifs à la gestion de l'emploi peuvent être débattus<sup>13</sup>. Dans les faits, le comité

---

<sup>13</sup> Pour plus de précisions, notons qu'avec la réforme hospitalière du 31 juillet 1991, texte fondateur pour le fonctionnement actuel des hôpitaux, le dialogue social est possible à différentes instances de concertation où sont élus les représentants des salariés :

— L'instance de direction de l'hôpital est le conseil d'Administration. Il délibère sur le projet d'établissement, les programmes d'investissements lourds, le rapport du directeur portant sur les objectifs et prévisions d'activité et le budget, les comptes et affectation des résultats d'exploitation, les créations/suppressions et transformations des structures médicales, pharmaceu-



technique d'établissement et la commission médicale d'établissement sont effectivement consultés sur la plupart des questions soumises à délibération dans le conseil d'administration. Si elle démultiplie ainsi, dans un souci de démocratisation similaire à celui qui anime les lois Auroux, les niveaux et les lieux de la négociation, la réforme hospitalière de 1991 n'est pas sans effets pervers. En effet, « pour le moment, l'intervention de l'acteur est éclatée. Il est lui-même dispersé. Il représente en tout cas pour les Pouvoirs Publics un interlocuteur difficilement saisissable. Au niveau syndical, sa représentation est mal assurée, multiforme. On peut s'interroger sur le rôle que joueront les commissions médicales d'établissement, autres instances représentatives, comme pôle de regroupement des praticiens. Tiendront-elles une place importante dans la construction de l'acteur collectif? » (Catrice-Lorey 1992 : 12).

En fait, pour ce qui concerne la détermination du volume de l'emploi, la prise de décision stratégique se situe au niveau le plus centralisé, celui de la

---

tiques et odontologiques, les emplois de praticiens hospitaliers, le bilan social et les modalités d'une politique d'intéressement, le tableau des emplois permanents, le règlement intérieur, les emprunts, etc. Ce conseil est composé notamment des représentants élus des collectivités territoriales, des représentants des organismes de Sécurité Sociale, des représentants du personnel médical, odontologique et pharmaceutique, d'un représentant de la commission du service de soins infirmiers, des représentants du personnel relevant du titre IV du statut général des fonctionnaires.

- Le comité technique d'établissement (CTE), la commission médicale d'établissement (CME) et les commissions paritaires forment, à côté du CHSCT, les instances consultatives où les problèmes relatifs à la gestion de l'emploi peuvent être débattus. Le CTE et le CME sont consultés sur la plupart des questions soumises à délibération dans le conseil d'administration et mentionnées ci-dessus. Le comité technique paritaire est devenu comité technique d'établissement lors de la réforme hospitalière de 1991. Ce comité est consulté sur le projet d'établissement, les programmes d'investissements lourds, le budget, les comptes, le tableau des emplois, la transformation des structures médicales, l'organisation du travail, les conditions de travail, les règles d'emploi non déterminées statutairement, les critères de répartition des primes et indemnités, la politique de formation et les modalités d'une politique d'intéressement. Il est présidé par un membre de l'équipe de direction et par des représentants du personnel (qui relèvent du titre IV du statut de la fonction publique) élus sur des listes présentées par des organisations syndicales représentatives. Quant à la commission médicale consultative, devenue commission médicale d'établissement, elle comprend uniquement des membres du personnel médical, pharmaceutique et odontologique. Elle est consultée, elle aussi, sur le projet médical de l'établissement, les mesures d'organisation, le projet d'établissement, le projet de budget, les projets d'investissements lourds, les plans de formation pour les personnels représentés et la politique d'intéressement. Enfin, elle est tenue informée de l'exécution du budget et des créations, suppressions ou transformations d'emplois de praticiens hospitaliers. Dernier maillon de la chaîne, les commissions paritaires locales, départementales et régionales ont pour vocation de traiter les questions individuelles en matière de titularisation, notation, avancement et discipline.
- Au niveau le plus centralisé, on trouve le conseil supérieur de la fonction publique hospitalière qui est une instance consultative où siègent huit représentants de l'administration centrale, huit représentants des organes de direction, seize représentants des différentes catégories de personnels hospitaliers désignés sur proposition des organisations syndicales.

tutelle ministérielle. Le volume de l'emploi est une donnée que les acteurs ne négocient pas car il est le produit d'arbitrages politiques et de contraintes de financement de la Sécurité Sociale. Le mécanisme est le suivant : chaque année, l'évolution des dépenses hospitalières — financées par les cotisations sociales — est soumise à un taux directeur qui est fixé par la tutelle ministérielle en fonction de critères tenant compte à la fois de la croissance du P.I.B. et du déficit de la Sécurité Sociale. Un taux directeur est ensuite fixé et notifié aux instances organisationnelles responsables de la gestion globale des hôpitaux. Celles-ci répartissent alors les enveloppes dont elles disposent en fonction de la péréquation qu'elles jugent nécessaires selon l'évolution de l'activité de chaque hôpital dépendant d'elles.

En dépit de la compression des dépenses médicales (dont 80 % sont des dépenses de personnel) et malgré les sens multiples accordés à ce terme, l'ensemble des acteurs sociaux s'accordent à reconnaître que c'est bel et bien une « pénurie de main-d'œuvre » qui caractérise la situation des personnels soignants. La pénurie est définie par la tutelle ministérielle comme « vacance d'un poste budgétairement affecté » : le poste est créé, mais il n'est pas pourvu faute de candidats (infirmières, médecins, etc.). Cette pénurie, ainsi définie par le Ministère, est facile à localiser : pour les personnels soignants non médicaux, par exemple, elle concerne l'Île de France et les régions frontalières de l'Allemagne. Elle touche les infirmières, les manipulateurs, les masseurs kinésithérapeutes, les infirmières spécialisées, les adjoints techniques, les ingénieurs et les sage-femmes. Cette situation explique pourquoi, n'ayant pas les moyens de rémunérer des emplois stables, certains hôpitaux recrutent des intérimaires ou des salariés sous contrat à durée déterminée.

Du point de vue des syndicats et des organisations professionnelles, la pénurie se mesure tout simplement par le fait que le personnel subit quotidiennement une charge de travail excessive. Elle est la conséquence des limitations budgétaires consécutives à l'utilisation de la technique du budget global. Cette nouvelle technique est utilisée, selon les organisations syndicales, de façon à restreindre l'embauche de tout personnel supplémentaire. Ainsi, la CGT, favorable au principe d'un budget global fixé en fonction d'une logique des besoins qui serait à élaborer dans les instances de représentation décentralisées, regrette que l'autonomie des hôpitaux soit remise en question par une maîtrise et une répartition des ressources qui échappe, par définition, aux acteurs locaux. Elle impute d'autre part le déficit de la Sécurité Sociale à l'allègement des charges patronales. Ce double constat permet à ce syndicat d'opter pour une position de principe : le refus de gérer la pénurie. La position de FO est similaire ; cette dernière considère que, quel que soit le système (prix de journée ou budget global) le montant des dépenses consacrées à la santé publique est un choix de société.

En tout état de cause, la détermination presque unilatérale de l'emploi par l'État amoindrit les marges de manœuvre des syndicats dans les lieux de concertation institutionnalisés dans les hôpitaux<sup>14</sup>. Ces prises de décisions ne peuvent pas non plus être infléchies par le dialogue qui se noue au sein du conseil supérieur de la fonction publique hospitalière. Cette instance est spécifiquement consultative et elle est d'ailleurs régulièrement accusée par les syndicats de n'être qu'une chambre d'enregistrement des décisions ministérielles. Quant aux pouvoirs publics, ils ne voient bien souvent en ce conseil qu'une tribune politique ouverte aux organisations syndicales.

Cette faible emprise syndicale sur les déterminants de l'emploi est l'une des raisons, parmi de nombreuses autres, de l'émergence de nouvelles formes d'action collective au cours de la seconde moitié des années 80. Lors des conflits qui ont égayé cette période, les infirmières et aides-soignantes ont débordé les canaux d'expression syndicaux et institutionnalisés au profit des coordinations catégorielles. À chaque fois, cela est significatif, les conflits ont directement porté sur des objets qui ne peuvent être débattus habituellement dans le cadre de commissions paritaires : tel a été le cas du niveau de l'emploi, des revalorisations indiciaires et des conditions de recrutement. L'importance, dans le secteur public, d'une structuration syndicale par le métier explique en partie la récurrence des actions catégorielles dans l'histoire des relations professionnelles du secteur public français et ce phénomène semble avoir joué ici encore. Plus exactement, ce sont les catégories qui possédaient déjà, avant le conflit, une identité professionnelle relativement forte qui ont pu imposer le plus facilement des mesures en leur faveur. Cette tendance s'est trouvée naturellement renforcée dans un système où la faiblesse syndicale (le taux de syndicalisation est de 5 % chez les infirmières) et l'absence d'institutions de codétermination pour les prises de décisions stratégiques avivent les tensions catégorielles. Menée sous l'impulsion d'un personnel infirmier dont le rôle et les compétences professionnels ont été croissants au cours de ces vingt dernières années, l'action collective ne pourrait cependant être réduite à une simple défense d'intérêts corporatistes. Comme l'ont montré les recherches récentes (Hassenteufel 1991 ; Visier et Frybes 1991 ; Kergoat *et al.* 1992), la mobilisation infirmière a participé tout autant d'une volonté d'affirmation d'une identité professionnelle non reconnue, d'une revendication à l'accès à des modes de décision qui leur échappent que d'un « renouveau du social » autour de nouvelles valeurs culturelles (la santé au premier chef).

---

<sup>14</sup> Pour ce qui concerne, par ailleurs, les salaires, la détermination des taux d'augmentation au bénéfice des personnels non médicaux est fixée globalement au cours des négociations concernant tous les fonctionnaires. Les négociations débouchent non sur un accord ou une convention comme dans le secteur privé mais sur un simple relevé de conclusion.

Au total, l'action collective des infirmières et des aides soignants n'aura pas été vaine. Les pouvoirs publics ont en effet adopté une série de mesures significatives (protocoles Evin, Durafour et Durieux) qui se sont traduites par une revalorisation indiciaire, une révision des grilles de classification, une amélioration des conditions de travail, la création de nouveaux emplois, etc.<sup>15</sup> Alors que, par exemple, de 1976 à 1988, aucune revalorisation indiciaire ne s'était produite, l'impact des mesures catégorielles entre 1988 et 1991 a été de l'ordre de 1 500 francs.

## CONCLUSION

Ainsi que nous avons tenté de le suggérer, le mouvement de décentralisation qu'ont impulsé, à leur manière, les lois Auroux de 1982 s'est révélé être un processus complexe aux implications variables selon les thèmes de la négociation. La pérennité des accords de branche et des accords interprofessionnels tout comme le rôle toujours déterminant de l'État (dans des domaines aussi cruciaux que la politique salariale ou la politique de l'emploi) confirment, de surcroît, que le développement des accords d'entreprise ne signifie pas pour autant un abandon de toute activité contractuelle en dehors de cette dernière. Plus encore, ainsi que le confirment les quelques études françaises menées sur la dynamique de la négociation sectorielle et locale de l'emploi (Guitton 1989; Mallet 1989; Mallet et Teyssier 1992), l'adaptation du volume de

---

15 Outre des mesures visant à améliorer les conditions de travail et à revaloriser certaines primes, le « protocole Evin » du 21 octobre 1988 impulsait une refonte du statut des personnels infirmier et aides soignants. Il s'agissait de redéfinir les grades et le niveau des indices correspondants afin de rendre plus avantageux la situation relative de ces catégories et de leur offrir un meilleur déroulement de carrière. Pour le personnel infirmier, la carrière s'ordonne désormais sur une échelle à trois grades. Les deux premiers obéissent au principe de la séparation du grade et de la fonction tandis que le troisième demeure un grade fonctionnel réservé au surveillants chefs (cette dernière catégorie de personnel a été d'ailleurs largement partie prenante du conflit et elle a pu bénéficier de la création d'une prime spécifique d'encadrement). Quant aux aides soignants, également actifs dans les mouvements, leurs possibilités de carrière ont été également, et significativement, améliorées (création, notamment, d'un nouveau grade — celui des « aides soignants principaux » — ouvert à 15 % de l'effectif des aides soignants). Le « protocole Durafour », conclu le 9 février 1990, renouvait, quant à lui, la grille des classifications et des rémunérations. À cette occasion, l'État a accordé une place importante aux revalorisations indiciaires des personnels dépendants de la fonction publique hospitalière. Le « protocole Durieux » (15 novembre 1991), enfin, protocole intitulé « Accords relatifs à l'amélioration des conditions de travail à l'hôpital » organisait la réduction de 39 à 35 heures du travail de nuit, la création de 4 000 emplois et l'augmentation du quota de recrutement des élèves infirmières (17 000 i.e. 2 000 élèves supplémentaires). À cela se sont ajoutés une augmentation de l'allocation d'études des élèves-infirmières, une revalorisation de l'indemnisation pour le travail du dimanche et des jours fériés, une revalorisation de l'indemnisation de la prime spécifique et de la prime d'encadrement et un avancement à l'échelle IV de rémunération des aides soignantes.

main-d'œuvre à celui de la production reste difficile à négocier. Pour Mallet et Teyssier, par exemple, en raison des mutations qu'ont subi les entreprises au cours de ces dernières années (caractère de plus en plus indirect du travail, absence croissante de prescription liées au contenu des emplois, impossibilité de chiffrer la productivité des actifs dans les services...), c'est aujourd'hui une hégémonie croissante de la logique financière qui s'impose. En vertu de cette dernière, il ne s'agit plus, dans l'entreprise, de comparer le coût d'un salarié à sa capacité productive afin de décider s'il convient de s'en séparer. Au contraire, « le raisonnement est inversé puisque l'employeur chiffre d'abord l'économie nécessaire au rétablissement de ses comptes et en déduit le nombre de personnes qui doivent partir » (Mallet et Teyssier 1992 : 350). Et cette logique l'emporte d'autant plus aisément que les responsables sont aujourd'hui incapables d'identifier précisément les contributions individuelles au produit et donc au résultat final.

Les deux études sectorielles que nous avons menées abondent en ce sens. Elles tendent à montrer que le mouvement de décentralisation accroît non seulement la tendance à négocier de façon cloisonnée des enjeux tels l'évolution des salaires, la gestion du temps de travail mais également les difficultés des organisations syndicales à négocier sur les déterminants de l'emploi dans l'entreprise. Plus encore, par delà l'opposition privé/public sur laquelle nombre de chercheurs ont, à juste titre, l'habitude d'insister, il nous semble que se maintiennent certaines spécificités communes aux deux secteurs étudiés, spécificités qui reflètent assez bien la difficulté pour le syndicalisme actuel de s'adapter structurellement aux nouvelles règles du jeu économique et social. Le tableau suivant résume brièvement les logiques d'articulation entre relations professionnelles et gestion de l'emploi telles que nous avons pu les observer.

De ce double constat sectoriel, il est difficile d'inférer des propos excessivement optimistes sur l'avenir des relations professionnelles françaises. En une période charnière tant pour la régulation du marché du travail que pour les acteurs du système de relations professionnelles, les orientations de la politique revendicative et les tentatives de restructurations internes des organisations syndicales n'augurent pas réellement d'une réelle volonté d'inventer des formes d'intervention inédites sur la gestion des sureffectifs et pénuries d'emploi. Preuve que la progressive décentralisation des négociations collectives et la rénovation de certaines règles de gestion dans le secteur public ne sauraient suffire pour modifier des pratiques et représentations héritées du siècle dernier. C'est donc à une nouvelle imagination syndicale qu'il convient de faire appel. On ne saurait plaider, en la matière, pour un niveau général de négociation contre un autre. La complexité des changements actuels exige au contraire de penser un maillage inédit qui couvre aussi bien l'atelier que l'interprofessionnel, l'établissement que, pourquoi pas, son environnement immédiat. L'invention de nouveaux lieux de concertation, voire de codécision, au niveau des centres

stratégique, la revitalisation d'une régulation de branche dans certains champs aussi cruciaux que l'emploi mais aussi l'implication des organisations de salariés et d'employeurs dans les actions locales d'insertion (lutte contre la pauvreté, suivi du RMI...) sont quelques-uns des moyens dont peuvent rapidement s'emparer les acteurs du système de relations professionnelles afin de parer à la « nouvelle question sociale » (résurgence de la grande pauvreté, développement de l'exclusion sociale, etc.) qui ne cesse de tarauder la société française actuelle.

TABLEAU 1

## Logiques d'articulation entre relations professionnelles et gestion de l'emploi

	<i>Électronique</i>	<i>Santé publique</i>
<b>Centre stratégique (lieu de décision déterminant pour la politique de l'emploi)</b>	L'entreprise, non l'établissement	Le Ministère, non l'hôpital
<b>Indicateur de tension sur l'emploi</b>	<i>Surplus de main-d'œuvre</i>	<i>Pénurie de main-d'œuvre</i>
Sa définition :		
<i>Au niveau du centre stratégique</i>	Surplus de main-d'œuvre mesuré par des ratios économiques et/ou financiers (logique financière)	Pénurie de main-d'œuvre mesurée par le nombre de postes vacants (logique budgétaire)
<i>Au niveau de l'établissement</i>	Déterminé par les objectifs fixés au niveau du centre stratégique	Détectable par comparaison entre activité et emploi permis
<i>Pour les syndicats</i>	Invention des employeurs ou conséquences d'erreurs stratégiques de la part des employeurs	Surcroît de demande ou conséquence d'une restriction budgétaire
<b>Action syndicale</b>		
<i>Au niveau du centre stratégique</i>	« Grappillage » d'informations à l'aide d'« inter », de structures syndicales d'entreprise...	Pressions catégorielles
<i>Au niveau décentralisé</i>	Refus de dialogue ou négociations et accompagnement des mesures décidées par le centre stratégique	Gestion, au sein des commissions paritaires, des carrières et des postes alloués par le centre stratégique

## BIBLIOGRAPHIE

- CAIRE, G. 1984. « Les lois Auroux ». *Relations industrielles*, vol. 39, n° 2, 235-257.
- CATRICE-LOREY, A. 1992. « Les politiques de santé en régulation : intervention publique et transformation sociale dans le champ hospitalier ». Communication au colloque du C.R.E.S.A.L. — *Les raisons de l'action publique : entre expertise et débat*.
- COFFINEAU, M. 1993. *Les lois Auroux : dix ans après*. Rapport présenté à Pierre Bérégovoy, Premier Ministre, février.
- GUITTON, C. 1989. « Emplois atypiques et négociation collective ». *Travail et emploi*, n° 42.
- HOANG-NGOC, L. et M. LALLEMENT. 1992. « Relations professionnelles, régulation du marché du travail et gestion des surplus/pénuries de main-d'œuvre ». Rapport MIRESET-METIS, Paris I.
- HOANG-NGOC, L., M. LALLEMENT et F. MICHON. 1992. « Labour Market Regulation in France : Topics and Levels ». *International Contributions to Labour Studies*, n° 2.
- JOBERT, A. et M. TALLARD. 1993. « Le rôle du diplôme dans la construction des grilles de classification professionnelle ». *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?* A. Jobert, et al., dir. Études n° 65, Marseille : C.E.R.E.Q.
- KERGOAT, D., F. IMBERT, D. LE DOARE et D. SENOTIER. 1992. *Les infirmières et leur coordination en 1988-89*. Paris : Éd. Lamarre.
- KOCHAN, T.A., R.B. MCKERSIE et P. CAPPELLI. 1984. « Strategic Choice and Industrial Relations ». *Industrial Relations Theory*, vol. 23, n° 1.
- LEMAÎTRE, A. et R. TCHOBANIAN. 1992. *Les institutions représentatives du personnel dans l'entreprise*. Miméo, LEST.
- MALLET, L. 1989. « La détermination des sureffectifs dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale ». *Travail et emploi*, n° 40.
- MALLET, L. et F. TEYSSIER. 1992. « Sureffectif et licenciement économique ». *Droit social*, n°4, avril.
- MALLET, S. 1963. *La nouvelle classe ouvrière*. Paris : Seuil.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL. 1992. *La négociation collective en 1992*. Paris : La Documentation Française.
- NOHARA, H. 1993. « Le syndicat d'entreprise et le micro-corporatisme au Japon ». *L'emploi, nouvelles données*. B. Gazier, dir. Paris : Économica.
- SAGLIO, J. 1991. « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles ». *Travail et emploi*, n° 47.
- SAINSAULIEU, R. et D. SEGRESTIN. 1986. « Vers une théorie sociologique de l'entreprise ? ». *Sociologie du travail*, n° 4.
- SALMON, C. et B. KRYNEN. 1993. « L'extension des conventions collectives ». *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?* A. Jobert, et al., dir. Études n° 65, Marseille : C.E.R.E.Q.
- SEGRESTIN, D. 1990. « Le syndicalisme français et l'entreprise (1968-1988) ». *L'entreprise, une affaire de société*. R. Sainsaulieu, dir. Paris : Presses de la F.N.S.P.
- SELLIER, F. 1984. *La confrontation sociale en France 1936-1981*. Paris : PUF.

SUPPIOT, A. 1989. « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise ». *Droit social*, n° 3, mars.

TIXIER, P.E. 1992. *Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*. Paris : PUF.

VISIÉ, L. et M. FRYBES. 1991. « De l'expérience infirmière à la mobilisation ». *Revue de l'IRES*, n° 5, hiver.

## ***Decentralization of Collective Bargaining and Management of Employment Relations in France***

The 1982 Auroux laws in France served to bring unions and enterprises closer together. Whereas historically labour relations had been based on confrontation between a labour movement in which the "revolutionary" spirit had prevailed for a long time, and on a management which had carefully avoided the introduction of collective bargaining in firms, the 1980s were characterized by a significant move towards decentralization of negotiations to enterprises and establishments. In the first part of this article, it is shown that, in fact, the Auroux laws contributed to this change: in 1981, barely 1500 enterprise — level agreements were registered in France; in 1992 there were 6370 such agreements. Nevertheless, it is worth pointing out three complementary phenomena. First, the law related to employees' freedom of expression has had limited success: according to a recent report, in reality groups for self — expression seldom function and do so poorly. Weak union involvement and management participation policies (quality circles) have undeniably contributed to weakening the interest in and importance of these groups. Secondly, the growth of enterprise — level collective bargaining has not resulted in a decline in industry — wide agreements (their number has remained stable throughout the decade); nor is their growth homogeneous (such agreements are increasingly the reality in large industrial sector firms). Finally, the dynamic varies according to the objects of negotiation. Hence, the following observations: a certain importance given to salaries in negotiations at both the industry and enterprise levels, industry — level negotiation giving way to enterprise — level negotiation regarding work time; a renewal of energy though the volume of agreements remains limited; and interprofessional industry — and enterprise — level negotiations on the issue of employment.

The aim of the second part of the article is, precisely, to evaluate the impact of negotiations on the management of employment relations in two sectors that are at first glance opposites: this interest is based on a study conducted by the two authors in which they examine the management of redundant personnel in a sector in crisis (electronics) and the management of labour shortages in a protected public sector (health care). Firstly, during recent years programs have multiplied in the electronics sector to deal



with layoffs. In order to institute preventive action, in 1990 and 1991, the social actors established joint committees on employment whose mission was to make forecasts of employment in the industry in order to formulate ways to deal with the effects of fluctuating employment (forecasts of movement of the workforce, establishment of special training programs, and so on). In reality, for reasons related as much to the desire of employers to bring back the management of employment relations to the level of the enterprise as to the difficulty in adjusting trade union structures to the reality of a specific industry (electronics and not themetallurgical industry, which remains the usual framework for negotiations), these committees have scarcely been effective. Furthermore, it was observed that there is a real asymmetry between the enterprise (strategic level where important decisions about employment are made) and the establishments. Within the latter, in spite of rights given to union organizations, they, as well as the local administrations which are sometimes just as powerless as themselves, can only negotiate the consequences of strategies elaborated at the group and enterprise levels. Thus one of the major limitations of the policy of decentralization of industrial relations can be clearly seen here. As regards the health care sector, its system of industrial relations is structured around a statutory logic regulating recruitment, remuneration and employment of permanent personnel. Since the hospital reforms of July 31, 1991, with a concern for democratization similar to the one which was behind the Auroux laws, dialogue between all actors can take place within a series of councils who are responsible for both investment programs and internal regulations, etc. The fact remains that in the case of electronics, decisions about the volume of employment are made at the central level (the Ministry): the volume of employment is thus a fact that the actors cannot negotiate because it is the result of political arbitration and certain financial constraints. This weak union influence on determining factors of employment policy was one of the reasons, among many others, for the emergence of new forms of collective action during the second half of the 1980s. During the conflicts that characterized this period, nurses and auxiliary nurses went beyond union and institutional channels of communication in aid of sectorial organizations. This was significant each time, the conflicts having a direct impact on topics that normally cannot be debated within the framework of joint committees: such is the case of the level of employment, re-establishment of indexation and recruitment terms. This is amply demonstrated in the two sectorial studies that were conducted.

These two case studies tend to show that in France the movement towards decentralization not only increases the tendency to negotiate salary changes, management of work time, and so on in a compartmentalized way, but also makes it more difficult for union organizations to negotiate employment policy determinants at the enterprise level. Furthermore, beyond differences between the private and public sectors that many researchers have rightly emphasized, it appears to us that the two sectors examined continue to have certain common characteristics which reflect quite well the difficulty experienced by the current French trade union movement in adapting itself structurally to the new social and economic context.