

# Les accords de GPE : une coopération ambivalente

par Laurence Merlin\*

**L**e modèle de relations sociales prédominantes en France au cours des trente glorieuses avait un caractère fortement conflictuel et les accords s'apparentaient, comme l'a mis en lumière J.D. REYNAUD (1), à une trêve dans un état de guerre permanent. L'entreprise était dominée par l'opposition de deux grands blocs regroupant, de façon schématique, la direction et la ligne hiérarchique pour le premier, les syndicats et le personnel exécutant pour le second. Selon ce modèle, l'action syndicale était basée sur une culture de la conquête progressive et irréversible d'avancées sociales, obtenues nécessairement par les luttes (2) et polarisée sur des revendications salariales. L'intérêt, tout à fait spécifique au cas français, que les syndicats portaient à la gestion de l'entreprise, participait de la construction de ce modèle. En effet, la revendication de gestion, généralement éconduite par les employeurs, se radicalisait en revendication de contre-gestion ou d'autogestion, offrant peu de convergences possibles entre les parties. Les négociations se déroulaient surtout au niveau

des branches professionnelles et les accords avaient pour objet d'énoncer les différents droits auxquels pouvaient prétendre les salariés.

J. SAGLIO a montré qu'au delà de ce rôle de production de règles juridiques, les négociations remplissaient en réalité de nombreuses autres fonctions de régulation et de gestion. Etudiant les négociations collectives de branche, il explique qu'elles ont ainsi contribué à établir des normes formelles ou informelles servant, entre autres, de référence aux parties (3).

A l'appui des analyses de ces auteurs, une hypothèse peut être avancée. Le cantonnement des conventions collectives aux droits et leur non prise en compte de certains domaines tels que les orientations politiques ou les choix de gestion et d'organisation, étaient porteurs d'une représentation des rapports sociaux qui, tout en étant dénoncés, faisait tacitement consensus. La délimitation du champ de ce qui était négocié, mais aussi de ce qui était exclu, abritait une vision antagonique et clivée de l'entreprise, entre ceux qui conçoivent le travail, prennent les décisions, détiennent le pouvoir et les responsabilités, et les autres : les salariés qui exécutent les tâches sans implication particulière et sans droits de regard dans la gestion ; les organisations syndicales qui les représentent et

\* GIP Mutations Industrielles.

(1) "La négociation n'est jamais que le résultat d'un conflit et le compromis qui y met provisoirement fin." J.D. REYNAUD. "Les événements de mai et juin 1968 et le système français de relations professionnelles"; in *Sociologie du Travail*, avril juin 71.

(2) ROSANVALLON *La question syndicale*, Calmann-Levy, 1988.

(3) Jean SAGLIO, "La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles", in *Travail et Emploi* n° 47, 1991.

## L'enquête

L'étude s'est déroulée entre mars 90 et mai 97. Au cours de la première phase, exploratoire, il a été procédé à une vingtaine d'entretiens auprès d'acteurs privilégiés (consultants, experts auprès des comités d'entreprise, Directeurs régionaux et départementaux du travail, membres de fédérations patronales), ainsi qu'à un recensement et une analyse des principaux accords sur l'emploi (et sur la modernisation) conclus au niveau interprofessionnel, professionnel et d'entreprise.

Lors de la deuxième phase, les observations ont porté sur 7 grandes entreprises, relevant de divers secteurs d'activité (banque, assurance, automobile, sidérurgie, électro-ménager, cuivre) dont 6 ont négocié un accord cadre sur la GPE, entre 1988 et 1990. Dans la septième, il a été étudié les relations Direction / syndicats dans une situation de crise de l'emploi, et de fermeture d'un site industriel. L'analyse d'une telle situation avait semblé particulièrement importante dans la mesure où l'on sait que le vécu des restructurations a fortement contribué à faire évoluer les conceptions, les attitudes et les relations des partenaires sociaux. Cinq enquêtes d'entreprise ont donné lieu à une monographie, les deux autres étant mobilisées, comme le matériau recueilli lors de la première phase, pour le rapport final. L'enquête a porté essentiellement sur le niveau central où les points de vue de l'ensemble des partenaires participant à la négociation ont été étudiés : responsables des Directions de ressources humaines, responsables de chaque organisation syndicale. Au plan local, une investigation, plus légère, a donné lieu à des entretiens de cadres et agents de maîtrise ayant une fonction d'encadrement, de responsables syndicaux locaux, de directeurs du personnel.

Outre la réalisation d'entretiens (près d'une centaine), il a été procédé à de nombreuses observations (participation à quelques réunions paritaires, syndicales...). De plus, on a pu mobiliser les informations contenues dans de nombreux écrits : documents de travail communs aux partenaires sociaux, projets d'accords et projets définitifs, dossiers de négociation de certains syndicats.

Le tableau ci-dessous présente les entretiens réalisés et matériaux utilisés.

	Entretiens			Total	Documents
	DS*	D**	Ex**		
Acteurs stratégiques et études d'entreprises outils de G.P.E.	10	8	11	29	Accord - Presse syndicale et patronale -
Cas 1 : Reconversion d'un site industriel	8	3		11	Presse - tracts - plan social
Cas 2 : Une entreprise de l'assurance	11	5		16	Accords et projets - tracts
Cas 3 : Une entreprise de l'automobile	5	1	1	7	Accords et Projets, tracts, documents de la direction, compte-rendu de réunions paritaires, correspondance syndicale interne, outils de G.P.E.
Cas 4 : Une entreprise de la sidérurgie	8	7	1	16	Accords, outils élaborés paritairement, documents internes
Cas 5 : Une entreprise de congélateurs	3	5	1	9	Accords, outils élaborés paritairement, presse d'entreprise et syndicale
Total	45	29	14	88	

DS\* : syndicalistes (Délégués centraux ou de base). D\*\* : représentants de la Direction (DHR, Directeur, encadrement). Ex\*\* : experts = consul-

obtiennent pour eux, des avantages. Dans un tel contexte, les accords comprenaient des obligations pour l'employeur, mais pas pour les syndicats, ni pour les salariés. Les syndicats auraient refusé de signer un accord en comportant. C. MOREL, dans l'analyse qu'il fait sur les comportements syndicaux face aux négociations, insiste sur le souhait des syndicats de ne pas se retrouver engagés par un accord. Distinguant dans un premier temps deux types de négociation, la négociation contrat et la négociation manifestation, il en explique l'origine et les caractéristiques. L'acceptation ou le refus d'engagement fait partie des critères d'appartenance à l'un ou l'autre type (4).

(4) Christian MOREL "La drôle de négociation", in *Annales des Mines*, mars 1991.

Depuis les années soixante-dix, ce modèle a connu une crise et a progressivement évolué (5). Rares deviennent les lieux où les partenaires vivent encore un tel affrontement. Le processus conduisant aux négociations est un acte volontaire et régulièrement renouvelé. Le contenu des négociations se diversifie. Les négociations d'entreprise prennent de l'importance par rapport aux négociations de branche, ce qui n'est pas sans poser la question de l'adaptation des structures syndicales à ce phénomène relativement récent. Dans certains accords (6), les syndicats acceptent de s'engager envers la direction.

Les négociations et les accords de gestion prévisionnelle des emplois (GPE) s'inscrivent mani-

(5) "Les enjeux de la négociation collective" J.P. BONAFÉ-SCHMIT in *Travail et Emploi*, sept. 88.

(6) Accord AXA sur le droit syndical du 2.7.1990.

festement dans cette évolution de fond des relations sociales. C. MOREL voit d'ailleurs dans l'un de ces accords, "l'accord à vivre" de Renault, l'émergence d'une négociation d'un troisième type, d'un plus haut niveau que les formes de négociation manifestation et de négociation-contrat.

Pour notre part, nous tenterons de dégager, à travers les résultats d'une étude de contenu portant sur les principaux accords de GPE et d'une enquête réalisée auprès de sept entreprises dont six avaient signé des accords de GPE, les grandes caractéristiques de ces accords. Nous souhaitons montrer comment, en même temps qu'elles défendent une image harmonieuse de l'entreprise et affichent une interprétation solidaire des rapports sociaux, les négociations d'accords de GPE rencontrent des problèmes relativement inédits et délicats à résoudre.

Sur quelles logiques les partenaires sociaux ont-ils fondé leur démarche de négociation ? Les négociations d'accord de GPE sont-elles le signe d'une transformation du rôle et de la place de l'acteur syndical dans l'entreprise ? Assiste-t-on à l'émergence d'un nouveau modèle de relations sociales à propos des accords de GPE ?

Dans la première partie, nous nous intéresserons aux contenus des accords ainsi qu'aux convergences d'analyses et d'objectifs qui en ont été à l'origine. Dans la deuxième partie, nous présenterons plus précisément les différentes stratégies des partenaires sociaux. Celles-ci font apparaître un certain déséquilibre dans le rapport direction/syndicats dont nous tenterons de comprendre les causes. Dans une troisième partie, nous évoquerons plus brièvement l'existence d'un déphasage sommet/base qui accompagne les négociations d'accord de GPE.

## Quelle politique de changement ? quels enjeux ?

Une originalité majeure des accords de GPE tient à leur dimension essentiellement et ouvertement politique (7). En effet, les accords, qui présentent d'importantes ressemblances, quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité concernés, proposent un vaste programme de changement dans le domaine des relations sociales et de la gestion du personnel. Par contre, les autres registres, juridique et technique (relatifs à la technique de concertation, à la technique de la gestion

(7) Nous serons conduits à utiliser plusieurs fois ce terme. Nous précisons que nous l'utiliserons toujours dans le même sens, celui d'un mode de gouvernement des affaires sociales dans l'entreprise.

prévisionnelle des emplois) sont relativement peu développés. Sur ce point également, ils se distinguent des accords classiques.

## Une vision partagée des enjeux et des solutions

Tous les accords sont traversés par une idée majeure : l'existence d'une nouvelle donne socio-économique dont les conséquences, considérables, touchent chaque salarié de l'entreprise. A lire les accords et à écouter certains négociateurs, cette nouvelle donne consiste dans une modification de certains points durs du système social de l'entreprise. En particulier, les grands enjeux qu'ils rencontrent se présentent différemment et appellent une réponse nouvelle.

Quatre grands enjeux se dégagent, ayant pour fil conducteur le changement afin d'assurer la réussite économique et sociale de l'entreprise.

Le premier enjeu est la sauvegarde de l'emploi. Pour les négociateurs, la GPE exerce un effet positif sur l'emploi de deux manières. D'une part, elle peut être à terme créatrice d'emplois car, grâce à elle, l'entreprise peut devenir plus performante et se développer. D'autre part, elle permet aux salariés en place de s'adapter aux évolutions des compétences requises, aux modifications de la structure des emplois. La GPE est alors considérée comme un moyen d'éviter des licenciements de substitution entre les actuels salariés de l'entreprise et des recrutements externes.

Cette préoccupation domine dans des secteurs où les réductions d'emploi et les transformations tant technologiques qu'organisationnelles sont apparues les plus fortes : la sidérurgie, par exemple. Sous l'effet de la crise et de l'impossibilité évidente de stopper les licenciements économiques par les luttes, les syndicalistes interrogés indiquent avoir révisé leurs analyses et avoir porté leurs efforts là où il leur semblait possible d'agir efficacement : d'abord sur le terrain des reconversions, ensuite sur celui de la GPE et du redressement de l'entreprise. Quant aux directions d'entreprise, elles considèrent que l'absence de prévisions et d'anticipations est en partie à l'origine de leurs difficultés. Il en est de même des formes de gestion du personnel mises en œuvre jusque-là, jugées trop quantitatives et pas assez qualitatives. Elles souhaitent donc une gestion de l'emploi plus active, ce qui devrait permettre d'améliorer leur situation et celle de l'emploi.

Cette préoccupation des partenaires sociaux est également partagée dans d'autres branches, comme la banque et l'assurance, qui, après avoir été jusqu'à une période récente fortement créatrices d'emploi, connaissent aujourd'hui une situation incertaine. *"Pour nous, il est clair que nous préférons traiter le problème de l'emploi à froid maintenant, plutôt qu'à chaud dans trois ou cinq*

ans", indique un syndicaliste dans l'entreprise d'assurance. Bon nombre de négociateurs estiment qu'il est de leur devoir et de leur responsabilité d'impulser la GPE. Faire des prévisions d'emploi, mener des actions d'adaptation et de formation leur semblent indispensables pour préserver l'employabilité et l'efficacité des salariés.

De plus, les perspectives livrées par ces prévisions sont saisies comme autant d'opportunités de rapprochement entre partenaires sociaux car elles mettent en évidence des nouveaux profils d'emploi plus intéressants et plus autonomes. *"Avant, un sidérurgiste, on lui demandait d'avoir des gros bras et une petite tête. Maintenant, on lui demande aussi d'utiliser sa tête. Certains ne sont pas habitués mais c'est une chance considérable, le travail n'est plus aliénant"*, déclare un syndicaliste.

Le deuxième enjeu concerne les carrières professionnelles. Les partenaires sociaux ne les trouvent pas satisfaisantes. D'une part, la progression des salariés se trouve limitée par la pression des nouveaux recrutés plus diplômés. D'autre part, les règles de déroulement de carrière leur semblent établies selon des critères trop homogènes, ne permettant pas la reconnaissance des compétences professionnelles effectives. Les directions craignent que cette situation n'aboutisse à une démotivation au travail, à un moment où elles estiment essentiel que le personnel porte un réel intérêt pour celui-ci. Certains syndicats craignent qu'elle n'aille à l'encontre des aspirations au développement personnel des salariés (8). Les partenaires sociaux souhaitent donc améliorer les possibilités de progression professionnelle en recourant à une gestion plus individuelle des salariés et en développant la formation professionnelle.

Le troisième enjeu concerne l'organisation du travail quotidien et la nature des relations hiérarchiques. Les partenaires sociaux dans leurs accords remettent en cause explicitement le système d'organisation bureaucratique et le taylorisme jugés contre-performants (par les deux partenaires, mais surtout par les directions) et inhumains (par les deux partenaires, mais surtout par les syndicats). Il s'agit donc d'arriver à introduire une nouvelle organisation dans laquelle les salariés s'impliquent davantage et sont davantage responsables. Cette volonté est apparue particulièrement forte dans les entreprises de l'automobile et de la sidérurgie. Les tracts syndicaux commentant les accords évoquent souvent cet aspect et le présente comme une conquête sociale. *"En finir avec le taylorisme"* est le titre d'un tract de FO dans l'entreprise de l'automobile. Dans l'entreprise d'as-

surance étudiée, les négociateurs se sont montrés très critiques envers le système hiérarchique jugé trop cloisonné. Selon eux, la GPE consiste, entre autres, à faire évoluer les relations hiérarchiques dans un sens qui leur semble favorable aux personnels d'exécution. *"Ici les cadres sont très jaloux de leurs prérogatives. Une fois cadre, ils ne se fatiguent pas. Par contre, ils ne supportent pas les initiatives des subordonnés. C'est très mal vu quand un exécutant veut prendre des initiatives dans son travail, ou rechercher une mobilité professionnelle. Ils font tout pour s'y opposer. La GPE va les remettre en cause, ils ne pourront plus faire cela."*, déclare un délégué syndical central ayant signé l'accord-cadre de GPE.

Le quatrième enjeu concerne la régulation sociale. Cet enjeu est essentiel pour les organisations syndicales puisqu'il touche en même temps à leur légitimité, à leur survie et à la défense des intérêts des salariés. Il est aussi important pour les entreprises. Celles-ci ont en effet besoin d'interlocuteurs pour gérer les transformations sociales qui leur semblent indispensables mais largement à inventer. De plus, la mise en œuvre concrète du changement est tributaire de la qualité du système de régulation sociale. Les partenaires sociaux redoutent que leur projet de changement rencontre les résistances des bases opérationnelles. Leur défi consiste donc à les convaincre de sa nécessité et de l'intérêt qu'elles peuvent y trouver. Pour le syndicalisme, il s'agit d'apporter la preuve de sa capacité à porter, tout en les orientant, les attentes des salariés, à être écoutés et suivis par eux.

La présentation de ces quatre enjeux signalés par les négociateurs montre à quel point il existe désormais, selon eux, une solidarité entre les aspects économiques et sociaux. On est bien loin d'une vision dans laquelle ce que gagne l'un est perdu par l'autre. Certains syndicalistes interviewés disent d'ailleurs en être convaincus depuis longtemps mais être restés un long moment seuls à l'affirmer. *"La négociation est apparue comme un exercice pratique d'application en grandeur nature d'une des constances mises en avant par notre organisation, constance selon laquelle il ne peut y avoir de bonne politique économique sans une bonne politique sociale"*, peut-on lire dans un document d'une section syndicale de la CFDT. Ces enjeux dessinent un système d'interdépendances tout à fait particulier. Non seulement les objectifs des uns n'entravent pas les objectifs des autres, mais ils les servent. Autrement dit, ce qui est but pour les uns est moyen pour les autres. Ainsi la compétitivité et la croissance économique, recherchées par les directions d'entreprise sont considérées comme un moyen pour les syndicats d'atteindre leurs objectifs (défendre l'emploi, élargir la dimension du progrès social en intégrant les aspirations personnelles des salariés à évoluer et à s'épanouir dans leur travail); ces objectifs sont les moyens que les directions se proposent de mettre en œuvre pour assurer leur développement.

(8) "Notre insuffisance à nous est de n'avoir pas encore su traduire suffisamment concrètement dans notre projet et dans notre pratique, cette volonté des individus d'exister tout en étant insérés dans des collectivités plus larges", Edmond MAIRE. "Vers de nouvelles frontières du syndicalisme", in *CFDT Aujourd'hui* n° 76, Déc. 85.

De plus, même lorsque les buts diffèrent, les orientations prises sont semblables. "La DRH et nous, pas forcément dans le même but, nous pensions que la GPE devait être une variable stratégique de l'entreprise, au même titre que l'économie ou la technologie". Dès lors, les conflits et les oppositions ne se présentent plus de la même façon et apparaissent presque secondaires par rapport aux convergences d'intérêt. Les accords-cadres incarnent ces convergences et attestent de l'ampleur des espoirs que certains signataires fondent dans la GPE.

Pour les partenaires qui ont été à l'initiative des négociations, le changement de politique envisagé était d'une telle ampleur - le terme de révolution est revenu fréquemment dans les entretiens - et supposait de telles remises en cause de la part des acteurs opérationnels, qu'il fallait recourir à un acte exceptionnel et symbolique pour déclencher le processus de changement. Ils ont donc décidé de recourir à la conclusion d'un accord d'un genre inédit, un accord-cadre sur la GPE. Le style des accords, leur caractère presque militant, sont pénétrés de cette volonté de convaincre.

Donnant des orientations politiques aux acteurs opérationnels, ces accords s'apparentent à un véritable texte sur le management. D'un ton volontariste, quelquefois à la limite de l'incantation, ils insistent sur le contexte de profonde mutation et de concurrence de plus en plus vive qui caractérise l'environnement de l'entreprise. Ils énoncent la nécessité de changer de politique de l'emploi et de développer la GPE. Ils affirment que les chances de réussite de l'entreprise reposent sur les hommes qui la composent. Ils convient les salariés à devenir des acteurs dans leur travail et à construire un projet professionnel. Les accords présentent les grands principes de la nouvelle politique sociale (anticipation, réciprocité, décentralisation, valorisation des compétences, adaptation du personnel aux évolutions d'emploi, mobilité professionnelle, organisation qualifiante...) (9). Ces nouvelles règles de fonctionnement sont présentées comme des solutions ouvrant la voie, de façon sûre, à la performance économique et sociale de l'entreprise. Une entreprise idéale est décrite, dans laquelle l'interaction homme/entreprise se trouve fondamentalement transformée et améliorée.

Il se dégage, à ce stade, trois grandes différences entre les accords de GPE et les modèles de négocia-

(9) Voici, à titre d'exemple, deux extraits de l'accord à vivre de Renault : "...Aussi, l'engagement de chacun au service du client interne et externe est-il la source majeure de l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, et particulièrement de sa compétitivité..." "...l'entreprise se déclare déterminée à conduire, dans une optique de réciprocité... une politique de progrès... afin d'assurer l'essor de RENAULT et de contribuer activement à l'évolution professionnelle, personnelle et culturelle de ses salariés".

tion que nous évoquions dans l'introduction. La première réside dans la manière dont les partenaires sociaux énoncent des normes. Certes, tout comme les accords traditionnels, ces accords ont pour fonction de fixer un cadre de référence aux acteurs sur des normes de conduite et de comportement. Mais alors que les premiers le font plutôt tacitement, les accords de GPE visent explicitement et prioritairement à promouvoir les normes qu'ils souhaitent voir se diffuser. La deuxième se situe dans le contenu des représentations et des normes énoncées. Au lieu de suggérer l'idée d'une entreprise, sinon fondée sur des rapports antagoniques, du moins pilotée sans partage de pouvoir par l'employeur, les accords de GPE cherchent à rassembler les parties dans une vision commune et solidaire de leurs intérêts respectifs. La troisième concerne l'engagement des signataires. Contrairement aux autres négociations, les négociations sur la GPE traduisent un engagement fort des partenaires sociaux. Cet engagement a deux dimensions : un engagement en vue d'une action commune, la GPE ; un engagement envers son partenaire, de veiller à ce que sa propre base mette en pratique la GPE.

Ces trois différences donnent à voir deux grandes dimensions des négociations sur la GPE : une négociation convergence, une négociation engagement.

## Une volonté d'introduire de nouvelles méthodes

### L'organisation d'un système de négociation

Il semble qu'un des objets importants des accords-cadres soit de donner des orientations en matière de dialogue social sur la GPE. Leur lecture est donc fructueuse pour comprendre comment ils abordent cette question. Les accords dressent la liste des thèmes devant faire l'objet de discussions entre la direction et les organisations syndicales. Ils insistent sur l'intérêt et l'utilité de la concertation sociale. De plus, ils exposent un schéma d'organisation du dialogue entre les différentes formes de relation, entre les différentes instances (comité d'entreprise, commission paritaire...) et entre les différents niveaux (central et local). Enfin, ils évoquent les informations dont les partenaires doivent disposer pour que leurs échanges puissent s'établir dans de bonnes conditions. Ces précisions relatives aux informations sont destinées, bien entendu, aux organisations syndicales puisque les données sur l'entreprise sont détenues par les directions.

On trouve cependant, dans ce schéma de balisage des débats, un certain nombre de zones d'ombre et d'incohérences. Il semble que les partenaires ont notamment des difficultés à définir comment doivent s'articuler entre elles ces formes croissantes de pouvoir syndical : l'information, la consultation, la négociation.

Dans plusieurs accords, on constate par exemple que coexistent : le principe selon lequel l'emploi doit être intégré dans la stratégie de l'entreprise ; l'affirmation d'une perspective de négociation très étendue sur l'emploi ; une mention très générale sur les informations données aux syndicats. Les deux premiers éléments autorisent à penser que le dialogue portera naturellement sur la stratégie de l'entreprise et que la direction fournira aux syndicats les documents nécessaires. Mais le troisième élément, par sa rédaction très générale, introduit une interrogation sur la transmission de ces documents, et rend moins convaincante l'effectivité des deux premiers principes.

Interrogé sur ce point précis, un responsable des ressources humaines révèle que cette lacune, volontaire, correspond au souhait de la direction de porter ou non à la connaissance des partenaires sociaux un projet relatif à la stratégie générale de l'entreprise et de garder la liberté de transmettre ou non aux organisations syndicales des informations sur des prévisions d'emploi.

Ainsi, les informations que les accords prévoient de fournir aux syndicats semblent souvent insuffisantes et en décalage par rapport à l'ambition de la relation évoquée. Dans un tel contexte, les énoncés de départ se trouvent étrangement remis en cause.

Cet exemple ne tend-il pas à montrer que les imprécisions des accords sur le contour des négociations proviennent d'une limite de la négociation elle-même ? Cette limite, qui découlerait d'une absence de confiance mutuelle et d'une fragilité des organisations syndicales dans la négociation, n'aurait-elle pas conféré un caractère inachevé à la négociation ? Telles sont les questions qui méritent d'être posées et qui guideront l'investigation.

### Une conception de l'emploi non stabilisée

Il semble que le flou qui entoure les limites de la négociation peut également venir de l'existence d'un flottement dont la notion (10) d'emploi fait elle-même l'objet. A l'observation, il apparaît en effet que les partenaires sociaux s'appuient simultanément sur deux notions d'emploi - variable d'ajustement d'une part, variable stratégique d'autre part-, pourtant fondamentalement opposées. Dans la première notion, plus traditionnelle, l'emploi est plutôt considéré comme étant déterminé par les contingences externes. De ce fait, son contenu et sa gestion offrent peu de marges de négociation. Dans la deuxième notion, plus récente, l'emploi et le travail tendent à gagner à la fois

plus d'importance et plus d'autonomie par rapport aux différentes dimensions de l'entreprise. Ils deviennent évolutifs et sont susceptibles d'alternatives : l'ajustement entreprise/salariés n'obéit plus nécessairement à la règle qui consiste à faire évoluer les salariés et les emplois en fonction des besoins déterminés à l'avance de l'entreprise. La définition des emplois peut également tenir compte des caractéristiques de la main-d'œuvre. Cette prise en compte signifie autant retarder un projet tant que les ressources humaines ne sont pas prêtes à occuper des nouvelles fonctions, qu'entreprendre un changement pour mieux valoriser les points forts des compétences internes à l'entreprise.

L'accord ACAP 2000 est l'accord qui va le plus loin dans l'exploration de cette deuxième notion. La "logique compétence" qu'il propose de développer "*conduit à prendre en compte les connaissances et l'expérience des salariés... et non plus les qualifications requises par les fonctions effectivement exercées*". La logique compétence "*implique que l'établissement adapte son organisation pour tirer partie de l'expérience acquise des salariés*". L'accord ACAP 2000 opère résolument une rupture avec l'approche de la qualification requise de l'emploi et s'inscrit dans un mouvement d'innovation sociale permanente. Cette approche fait entrevoir des possibilités d'alternatives en matière d'emploi et de travail ainsi qu'une mise en action d'un processus continu de développement social. Ce faisant, elle dégage un espace de négociation considérable et accroît l'enjeu de la négociation. Dans ce sens, elle est aussi extrêmement impliquante pour les organisations syndicales. Habituellement, en période de moindres avancées sociales, celles-ci peuvent invoquer un durcissement patronal et le rejet de leurs revendications. Ici, ce n'est plus le cas puisque l'accord pose le principe d'un mécanisme de progrès social. Simplement, ce dernier repose sur les capacités des partenaires à inventer et à imaginer les bonnes solutions. Elle suppose donc une participation des syndicats. Par conséquent, elle laisse aussi entendre que les organisations syndicales ont potentiellement leur part de responsabilité dans les orientations prises et dans les pratiques mises en œuvre en matière d'emploi.

Par contre, les discours développés dans les autres accords ont tendance à se déplacer d'une conception à l'autre. La première notion, l'emploi variable d'ajustement, reste même bien vivante, elle est simplement adaptée aux nécessités de la GPE. Ceci est particulièrement frappant chaque fois qu'il est question des prévisions d'emploi. La façon dont est abordé le processus des prévisions d'emploi semble directement issue de cette conception mécaniste de l'emploi. La présentation qui est faite suggère qu'il suffit que la direction fasse des prévisions d'emploi à moyen terme et mette en œuvre des mesures d'adaptation pour que l'emploi se développe. Il est indéniable que cette perspective présente des avantages pour les deux

(10) Sur l'évolution de la notion de l'emploi, on peut se référer aux travaux de M. BURDILLAT, et notamment à son article à paraître "La redéfinition de l'emploi : un enjeu des mutations en cours", M. BURDILLAT, GIP Mutations Industrielles.

parties. La direction a ainsi l'assurance de conserver le pilotage de la GPE. De leur côté, les syndicats (et les salariés) disposent de plusieurs motifs leur permettant de désigner l'employeur comme responsable des éventuels échecs de la GPE. L'échec viendrait d'une absence, ou d'une erreur, dans la réalisation des prévisions, ou encore d'une mauvaise gestion, de la part de la direction.

Il n'est pas exclu que ces différentes imprécisions aient également une fonction positive. Les partenaires sociaux, en train de substituer aux anciens des nouveaux principes régissant l'emploi, traverseraient actuellement une phase d'hésitation. Ils s'entendraient d'abord sur des compromis assez lâches, qu'ils pourraient modifier au fur et à mesure de leur recherche. Mais pour que ces imprécisions remplissent cette fonction, il faut que les uns et les autres s'inventent sans tarder de nouvelles ressources et soient capables de mettre à profit le temps qu'ils se laissent pour découvrir, chacun de leur côté et ensemble, des objets susceptibles de conduire à de nouveaux compromis.

Sans débat approfondi sur le statut réel de l'emploi, sur les marges réelles de négociation, bien des énergies risquent d'être inutilement dépensées dans des malentendus et contentieux ultérieurs et l'extension du champ de la négociation risque d'être davantage fictive que réelle. Ces risques sont d'autant plus à prendre en considération que l'évolution du champ de la négociation est marquée, ainsi que nous allons le voir, par un effacement des aspects quantitatifs et juridiques.

Si la dimension politique des accords est considérable, les aspects juridiques (11) sont par contre assez peu développés. En particulier, on ne trouve pas vraiment d'élaboration d'un corps de nouveaux droits dont les salariés pourraient se prévaloir et réclamer l'exécution au besoin devant un tribunal (12). Cette situation va de pair avec une absence de précisions sur les moyens réellement mis en œuvre et sur les procédures d'évaluation et de contrôle.

(11) Nous nous appuyons ici, pour définir le juridique et la règle de droit sur la "thèse de la justiciabilité" présentée par A. JEAMMAUD et A. LYON CAEN. "Celle-ci conduit à dire qu'une norme est de nature juridique si son application à une situation concrète peut faire l'objet d'une mise en question appelant jugement (au regard de cette norme) par une institution compétente à cet effet". Droit et direction du personnel, *Revue de Droit Social* n° 1 janvier 19982.

(12) A propos des accords de GPE, P. GUILLOUX écrit : "Les politiques exposées dans les accords d'entreprise reposent assurément sur des conceptions convergentes de la gestion de l'emploi où la gestion des ressources l'emporte sur la gestion des coûts. Ces politiques ne sont toutefois pas constitutives, à proprement parler, de droits que pourraient invoquer les salariés". P. GUILLOUX, Négociation collective et adaptation professionnelle des salariés aux évolutions de l'emploi, *Revue de droit social*, novembre 1991.

Tout au plus les accords comprennent-ils des fragments de règles portant sur les différents aspects de la GPE. Ces fragments sont d'ailleurs loin d'être négligeables. Parmi les droits créés, on peut citer : le programme de professionnalisation (accords à vivre, Renault), le crédit formation (accords du Gan et de la Snecma), la garantie d'une offre valable d'emploi et d'une formation d'adaptation en cas de suppressions de l'emploi (accord Thomson CSF), le droit au retour en cas de mobilité (accord du Gan), les voies de recours du salarié à la suite d'un entretien professionnel (accord ACAP 2000 de la sidérurgie).

C'est en toute connaissance de cause que les négociateurs ont décidé d'atténuer le registre juridique. Cette question de la place des droits dans les accords de GPE a d'ailleurs fait l'objet de débats entre les partenaires. Deux points de vue semblent s'être affrontés. Les directions (la DRH) et une minorité de négociateurs syndicaux étant favorables à une atténuation du droit dans les accords, la majorité des syndicats y étant défavorable.

Le point de vue de ceux qui défendent l'atténuation des aspects juridiques part de l'idée qu'un excès de juridisme (et de normes) entraîne des effets pervers. Il s'inscrit dans une dénonciation plus large du gouvernement d'entreprise par la règle et de l'univers bureaucratique. Cette dénonciation s'accompagne de la volonté de lui substituer un management par objectifs et une décentralisation des décisions, et de la négociation. Trop de règles, juridiques ou non, limitent l'initiative individuelle, empêchent que les problèmes soient résolus convenablement, ne l'étant pas au niveau où ils se posent. Nos interlocuteurs font confiance à la négociation permanente, informelle et décentralisée (qui peut aller du niveau immédiatement inférieur, les établissements pour la négociation collective, au niveau le plus bas, la relation individuelle salarié/employeur) pour gérer équitablement les conflits. L'entretien individuel, par exemple, est perçu comme une négociation au cours de laquelle le salarié peut exprimer des souhaits sur son devenir et sur sa carrière professionnelle. Si ces acteurs considèrent que les garanties sociales sont importantes, leur profusion leur semble contraire à la GPE. "Une de nos grandes difficultés, ça a été de doser les droits. S'il y en avait trop, le salarié risquait de ne pas se remettre en cause, de refuser de s'adapter, de bouger. Ce n'était plus de la GPE. Cela devenait trop grave pour lui" a affirmé un syndicaliste.

Pour ce qui est plus particulièrement des acteurs syndicaux, CFDT notamment, un autre motif connexe aux précédents a joué dans la défense de l'atténuation juridique dans les accords. Ceux-ci souhaitent avant tout investir le champ économique de l'entreprise. Considérant qu'il s'agit là d'enjeux plus importants que la définition de garanties, ils accordent moins d'intérêt aux aspects juridiques jugés secondaires et peu

pertinents par rapport à un projet de modification globale du fonctionnement de l'entreprise et de la relation au travail. En outre, ils comptent sur leur action quotidienne pour faire appliquer les principes qu'ils défendent.

Par contre, de nombreux syndicalistes préconisent l'élaboration de garanties et de contreparties précises, en particulier dans les domaines de la mobilité (13), de l'adaptation et la formation professionnelles, de l'évaluation des compétences et de leur reconnaissance dans les rémunérations. Ils estiment que l'absence de configuration juridique de la GPE, l'existence de règles simplement aléatoires constituent une preuve que l'employeur ne compte pas tenir les engagements très généraux qu'il assure être les siens. Ils évoquent un durcissement de la politique patronale.

Quoiqu'il en soit, cette atténuation du juridique se situe sous le signe du paradoxe. Paradoxe par rapport à l'objet même des accords. Comme nous l'indique le Code du Travail, l'objet des accords collectifs est d'édicter des règles juridiques et les garanties sociales appliquées aux salariés (14). C'est d'ailleurs au nombre et à l'importance des droits créés que les organisations syndicales ont pris l'habitude par le passé d'évaluer les avantages d'un accord paritaire. Paradoxe par rapport au contenu de l'accord signé. Alors que les partenaires semblent s'engager très fortement pour construire une nouvelle politique de l'emploi, dans le même temps, ils semblent limiter leurs engagements concrets. Dans un tel contexte, l'atténuation des aspects juridiques ne manque pas de surprendre.

## Vers un nouveau modèle

Nous avons pu constater que les deux principales caractéristiques - la prééminence des discours politiques, l'atténuation des aspects juridiques -, des accords de GPE marquent une rupture très nette avec les autres négociations. Comment, à ce stade, interpréter cette évolution ?

La première hypothèse serait l'idée qu'à l'occasion du développement d'un nouveau modèle de gestion de l'emploi, la GPE, on assisterait à la substitution d'un nouveau modèle à un ancien modèle des négociations collectives.

---

(13) "Pour que les salariés puissent bouger, ils doivent bénéficier d'un droit temporaire au retour..." J.Y. HOCQUET, Mutations technologiques et mobilité, *Droit Social*, juin 89.

(14) Article L131 du Code du Travail, qui est le premier article du titre troisième relatif aux conventions et accords collectifs de travail "Le présent titre définit les règles suivant lesquelles s'exerce le droit des salariés à la négociation collective de l'ensemble de leurs conditions d'emploi et de travail et de leurs garanties sociales".

C'est très nettement sous ce signe que les partenaires sociaux ont souhaité se situer. Le modèle d'entreprise idéale qu'ils décrivent dans leurs accords se décompose en deux nouveaux modèles : un nouveau modèle de la négociation collective ; un nouveau modèle de la gestion de l'emploi. En consignnant un texte de nature politique, qui aurait en d'autres temps été issu d'un texte unilatéral de la direction, ils affirment que le management est aussi l'affaire des syndicats. En posant le principe d'une réciprocité loyale entre le salarié et l'employeur, ils expliquent que celle-ci consiste, pour le salarié à s'investir et à s'impliquer dans l'entreprise, et pour l'employeur à lui permettre de s'adapter et d'évoluer professionnellement. En refusant d'accompagner ces orientations de règles de droit précises, ils expriment le souci de décentraliser les négociations au plus bas niveau et posent le principe d'une plus grande autonomie des acteurs opérationnels. La démarche des partenaires sociaux est donc résolument novatrice. Ils souhaitent en effet prendre toutes leurs responsabilités afin de préparer l'avenir de l'entreprise et celui des salariés.

Cette hypothèse du nouveau modèle pourrait recevoir un énoncé plus prudent : il y aurait des signes d'une émergence d'un nouveau modèle de négociation collective mais celui-ci ne serait pas encore totalement constitué. En décidant de négocier sur une politique d'emploi, fait inédit, les partenaires sociaux auraient procédé à une première étape dans l'introduction de ce nouveau modèle, celle de la définition des principes généraux. Une deuxième étape serait à venir, consistant à créer, à l'intérieur même de l'entreprise, et par voie conventionnelle, un droit interne adapté à ce nouveau modèle et à ce qu'il produit : la GPE. L'atténuation des aspects juridiques dans les accords ne serait plus intrinsèque au nouveau modèle et à la GPE et devrait se résorber progressivement. Etudiant les liens existant entre le droit et la gestion des compétences, A. LYON CAEN (15) retient l'hypothèse vraisemblable d'un retard du droit par rapport aux approches et aux pratiques de gestion de l'emploi, et d'un rattrapage en cours. L'auteur explique qu'il existe dans le droit du travail (légal et conventionnel) "une ignorance traditionnelle" pour le registre des compétences, ainsi qu'une "liaison traditionnelle statique" entre la qualification et l'emploi. Il ajoute qu'il se dessine depuis peu une "sensibilité nouvelle" du droit pour ce registre. Selon lui, il est d'ailleurs urgent que le droit conventionnel s'enrichisse, faute de quoi la jurisprudence poursuivrait ses interprétations (16). D'autres hypothèses, beaucoup moins optimistes que les précédentes, peuvent être avancées pour

---

(15) A. LYON CAEN "Le droit et la gestion des compétences" in *Revue de Droit Social*, juin 92.

(16) "On pressent, dans ces domaines, l'ardent besoin de règles négociées, avant que la Cour de Cassation ne tente de tracer quelques orientations" in *Revue de droit Social*, juin 92.

comprendre en quoi consistent les évolutions des négociations collectives sur l'emploi.

Tout d'abord, on peut émettre l'idée qu'en s'axant sur les orientations et en sortant du cadre de la négociation les aspects juridiques, les négociateurs procèdent au plus facile et ne procèdent pas vraiment à une négociation. Ils émettent des intentions et se contentent de dresser la liste de leurs convergences. Ils privent la négociation d'une de ses composantes essentielles : l'élaboration de compromis sur les divergences, celles-ci intervenant inmanquablement dès que la phase de mise en œuvre de la GPE commence. Ainsi les partenaires ne franchissent pas l'étape de la confrontation concrète des intérêts contradictoires des uns et des autres.

Une autre hypothèse consiste à partir de l'idée que, dans une négociation, le rapport de forces joue un rôle déterminant. L'atrophie juridique des accords traduirait un déséquilibre dans les rapports direction/syndicats au détriment des syndicats. L'absence de création de nouveaux droits viendrait de leur non obtention par les syndicats, et de leur non attribution par la direction. Deux facteurs militent en faveur de cette hypothèse. Le premier facteur vient du fait que les accords de GPE, s'ils sont plus succincts que les accords classiques du point de vue des obligations contractuelles des employeurs, peuvent par contre imposer des contraintes aux salariés, ce qui est une nouveauté dans un accord paritaire (exception faite des accords dérogatoires sur l'aménagement du temps de travail dont il faut noter qu'ils datent de la même époque que les accords de GPE et sont donc porteurs des mêmes phénomènes). En cas de formation professionnelle par exemple, des clauses de fidélité ou de dédit formation sont introduites lorsque la formation est supérieure à une certaine durée (17).

Le deuxième facteur est repérable dans le fait que, ces dernières années, les avancées sociales les plus significatives dans le domaine du droit de l'adaptation professionnelle ne proviennent pas des négociations collectives, malgré leur vocation à le faire et bien que la loi (18) les encourage tout

(17) L'accord Framétières du 12 janvier 1988 pose l'obligation pour le salarié de s'engager à rester 12 à 24 mois dans l'entreprise après la formation ou à rembourser tout ou partie des frais de formation (article 3.4 de l'accord).

(18) La loi du 2 août 1989 relative à la prévention du licenciement économique et au droit à la conversion introduit deux formes d'incitation à la négociation collective (de branche et d'entreprise) sur l'adaptation des salariés aux évolutions des emplois. La première découle de l'article L 132 27 qui stipule qu'à l'occasion de la négociation annuelle sur les salaires, les parties examinent l'évolution et les prévisions d'emploi établies par l'entreprise. La seconde, de l'article L322-7 qui prévoit l'attribution à l'entreprise d'une aide financière aux actions de formation entrant dans le cadre des accords paritaires sur l'emploi.

particulièrement, mais découlent de l'intervention du législateur et de l'interprétation des juges. On pense tout particulièrement à la Cour de Cassation qui, dans un arrêt novateur, s'appuyant sur la notion du contrat de travail, a posé le principe d'une véritable obligation à l'adaptation professionnelle des salariés. "*L'employeur, tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois* (19)". C'est au nom de ce principe que les juges donnent tort à l'employeur lors de la contestation d'un licenciement économique et d'une suppression de poste. L'origine non conventionnelle des sources de droits à l'adaptation professionnelle illustre la difficulté que les organisations syndicales rencontrent pour remplir une de leurs principales missions.

L'analyse des stratégies adoptées par les différents acteurs au cours de la négociation permet d'apporter des éléments d'information ou de confirmation de ces différentes hypothèses.

## Un certain déséquilibre dans les rapports direction/syndicats

Nous nous proposons de procéder ici à une étude stratégique du jeu des partenaires. Nous nous sommes notamment intéressés aux ressources respectives et globales des négociateurs, démarche indispensable pour comprendre une négociation. En effet, cette démarche permet de dégager dans quelle mesure une condition de l'existence même de toute négociation, un relatif équilibre de pouvoirs, est remplie (20). S'agissant de la négociation collective, la question redouble d'importance. En effet, une finalité majeure de la négociation collective est d'atténuer l'inégalité structurelle de la relation salariale, les relations employeurs/syndicats étant justement supposées être plus équilibrées que les relations interpersonnelles employeur/salarié. D'où l'importance de s'intéresser à la répartition des pouvoirs entre les négociateurs.

## La prépondérance des directions dans les négociations

On constate tout d'abord la prépondérance, volontaire ou involontaire des directions d'entreprises. La partie patronale bâtit les projets d'accord, ne semble jamais obligée de faire des concessions à contre cœur. Par contre, elle fait admettre aux organisations syndicales des principes que ces dernières dénonçaient au début de la

(19) Cité dans l'article de A. LYON CAEN (op. cit.).

(20) "*L'égalité de puissance entre les protagonistes semble bien être la condition fondamentale de la négociation*", V. MERLE "De la négociation" in *Pouvoirs* n° 15, 1980.

négociation (21). Par exemple, dans l'accord d'une entreprise étudiée, on peut lire qu'il faut "*considérer comme saine et naturelle l'existence d'un certain renouvellement des ressources humaines dans l'entreprise*", alors que les organisations syndicales étaient au départ opposées à ce principe. Plusieurs responsables d'entreprise affirment que le texte final ressemble beaucoup au projet initial, tel qu'il avait été élaboré par les services des directions des ressources humaines. Cette affirmation repose parfois sur une impression. Elle peut aussi s'appuyer sur les résultats d'un bilan réalisé à la fin de la négociation. Dans une entreprise étudiée, le directeur des ressources humaines a confié à un stagiaire la mission d'analyser les étapes de la négociation et de faire une comparaison des différentes versions de l'accord.

Certains directeurs de ressources humaines déplorent cette situation dans laquelle ils se trouvent occuper une place dominante. A la recherche de solutions permettant de mieux gérer les transformations de l'entreprise, hésitant eux-mêmes quant aux voies à emprunter, ils souhaiteraient dialoguer avec des interlocuteurs capables d'enrichir leur projet et attendent de leurs partenaires un véritable travail d'équipe. Un responsable d'entreprise indique qu'il attend des syndicats qu'ils assurent envers la direction un rôle de "*picfesse du progrès*". Pour les directeurs des ressources humaines, une pression plus forte des organisations syndicales leur permettrait par exemple de mieux convaincre leur direction générale de la nécessité de consacrer les moyens suffisants à la gestion prévisionnelle des emplois. "*J'ai de plus en plus l'impression de faire du boulot de syndicaliste quand je discute avec les ingénieurs sur la manière de conduire un projet de modernisation technique. Ils ne voient que les aspects techniques, pas sociaux. Je souhaiterais être davantage aidé par les syndicats.*" indique un directeur des ressources humaines. Pour sa part, un directeur de la formation d'une entreprise sidérurgique déclare, à propos d'un accord sur la formation : "*J'ai dû convaincre ma direction générale et négocier dur avec elle pour qu'elle accepte une partie des demandes des organisations syndicales.*" Ces différents témoignages montrent qu'il existe désormais une proximité entre les missions des directions du personnel et celles des syndicats. Les premières, lorsqu'elles gagnent l'appui des secondes, sont mieux placées pour faire reconnaître la place du facteur humain dans l'entreprise et la nécessité de lui consacrer d'importants moyens.

(21) Les recherches portant sur les négociations du temps de travail livrent le même constat. L'une d'elle évoque "une négociation fondamentalement dissymétrique" et montre l'existence de "règles imposées". "Négocier la modulation", Anne Françoise MOLINIER in Revue *Travail et Emploi*, Juin septembre 1988.

Quoiqu'il en soit, les attitudes des directions présentent souvent une certaine ambiguïté quant aux mobiles de la négociation. Nous n'entendons pas là mettre en cause le but de la négociation. Celui-ci est clair et légitime : la négociation est conçue comme un outil de gestion, visant à prévenir les obstacles futurs à la GPE. Le problème nous semble venir du fait que cet outil est utilisé pour deux raisons, qui recouvrent deux stratégies bien différentes. La première stratégie, que nous appelons **stratégie explicite**, part de l'idée qu'une vraie négociation, faite de compromis et de concessions mutuelles, donne plus de chances à une politique de changement d'aboutir. La deuxième stratégie, que nous appelons **stratégie implicite**, consiste à revaloriser formellement les organisations syndicales (en leur offrant, à travers l'accord, de participer à l'élaboration de la politique de GPE), afin de s'assurer de leur soutien. En proposant une négociation, les directions ne prennent pas grands risques d'être contrées. Elles savent que les organisations syndicales, en quête de rôles et de signes d'existence, ont tout intérêt à ne pas laisser échapper une chance de négocier. Les accords ne constituent-ils pas l'expression d'un dynamisme de la vie contractuelle dont elles souhaitent tellement se prévaloir auprès du personnel ? Un directeur des ressources humaines a utilisé cette métaphore abrupte à propos des attitudes syndicales : "*Les organisations syndicales sautent sur toutes les balles à l'heure actuelle. Nous savions qu'elles ne laisseraient pas échapper l'occasion de négocier et de passer un accord*".

Compte tenu du contexte de fragilisation des organisations syndicales et de nos différentes observations, nous émettons l'hypothèse que toutes les directions poursuivent, à des degrés divers, cette stratégie implicite. Cette situation n'est sans doute pas mauvaise en soi. Par contre, elle pourrait le devenir si les stratégies implicites devaient l'emporter sur les stratégies explicites.

### **Une dispersion et une division syndicale relativement importantes**

Ce qui frappe peut-être le plus, c'est un contraste entre le ton des accords, volontaire et très favorable à la GPE, et les propos beaucoup moins convaincus de la majorité des signataires. Il semble que les accords, bien que signés la plupart du temps par tous les syndicats sauf la CGT, aient été en réalité impulsés par une minorité de partenaires.

### **Trois types de stratégies syndicales**

Contrairement à ce que la lecture des accords et le nombre de signataires pourraient laisser croire, les stratégies syndicales dans la négociation/concertation sur la GPE apparaissent assez

dispersées. Elles prennent trois grandes formes. La première, c'est une participation active à la négociation, la défense de la GPE et la signature de l'accord. La seconde, c'est une certaine passivité au cours de la négociation, une méfiance envers la GPE, la signature ou la non signature de l'accord. La troisième, c'est une opposition à la GPE, sa très vive dénonciation et un refus de signer. Les sections syndicales d'entreprise appartenant à la même confédération syndicale n'adoptent d'ailleurs pas toujours le même type de stratégie ni la même position par rapport à la GPE. La défense et le soutien de la GPE, tout comme sa critique et sa dénonciation, sont apparus chez des syndicalistes de la CFDT, de la CFTC, de la CGC, et de FO. Seule exception face à ce phénomène de différenciation entre des syndicats relevant d'une même confédération, la CGT, qui refuse systématiquement, au niveau des groupes ou des grandes entreprises, de signer un accord-cadre sur la GPE.

L'implication et l'apport de certaines équipes syndicales - qui appartiennent souvent à la CFDT - peuvent être considérables et ce sont là les traits dominants du premier type de stratégie syndicale. Le syndicat s'oriente alors résolument dans la participation active à la définition de la nouvelle politique et souhaite l'influencer. Dans ce cas, la négociation est pilotée d'une manière égale et dans un sens convergent par la direction - le responsable des ressources humaines en particulier - et une organisation syndicale leader. Les affinités et les sympathies se construisent sur une même appréciation des contraintes et des opportunités de la situation économique et sociale et les deux partenaires préconisent des solutions conciliables. De plus, ils ont une conception très proche de leur rôle dans l'entreprise et se sentent investis d'une mission essentielle dans la construction de l'avenir. Il s'agit, comme l'exprime un de nos interlocuteurs, *"d'anticiper et de générer de l'acteur"* à tous les niveaux de l'entreprise. Ce qui suppose aider les salariés, mais surtout convaincre la direction générale, les ingénieurs, la hiérarchie, les sections syndicales. Ce type d'équipe syndicale est en général très compétent sur le plan technique et possède une forte capacité de travail et d'innovation. Certains lisent un grand nombre d'ouvrages sur la gestion prévisionnelle des emplois et sur la sociologie des organisations. Les négociateurs préparent méthodiquement les réunions paritaires, en rendent compte dans leur mouvement, se font aider de leur fédération, multiplient les démarches auprès de la direction pour faire valoir leurs propositions, sortent des tracts destinés aux salariés pour faire connaître leur position. Destinés aux salariés, ils ont aussi pour objet de fournir aux délégués locaux une argumentation en faveur de l'accord, en cas d'attaques venant d'autres syndicats. Ces équipes s'efforcent par toute sorte de moyens d'impulser les actions de GPE. Elles disposent d'un réseau d'information efficace et savent parfaitement l'utiliser. Dans une entreprise étudiée, par exemple, les négociateurs de la CFDT se

sont procurés les différents accords signés dans d'autres entreprises et en ont acquis très vite une connaissance étendue. Lorsqu'un groupe de travail paritaire de préparation des négociations a décidé de discuter du projet de livret de professionnalisation, le syndicat a été le premier à détenir plusieurs documents du même type et à avoir recueilli des témoignages sur ces expériences. Cependant, ces syndicalistes concentrent leurs efforts et leurs réflexions sur les orientations politiques et attachent moins d'importance à l'aspect revendicatif et aux garanties. Leur perception aiguë des contraintes économiques, sur lesquelles ils reviennent constamment, les conduit parfois à renoncer à certaines revendications, même s'ils en ont été les auteurs. Ils souhaitent vivement se faire reconnaître par la direction et gagner sa confiance. En procédant ainsi, le syndicat espère l'influencer et contribuer davantage à faire évoluer l'entreprise. Son souci de reconnaissance est d'autant plus fort que celle-ci n'aurait pas toujours existé (22). Cette stratégie syndicale, qui consiste à se faire reconnaître par les compétences et par le sens des responsabilités, a sa logique et sa cohérence. Elle permet de faire contrepoids à une reconnaissance plus difficile à obtenir, la reconnaissance liée au poids du syndicat, au nombre d'adhérents, aux résultats des élections de représentativité. On peut se demander si cette stratégie n'est pas sans risque : on pense notamment à un risque d'éloignement de la base sociale ou de sous-estimation de la position de force dans laquelle le besoin de GPE de la direction met potentiellement les organisations syndicales.

La majorité des syndicats adopte une attitude défensive et passive, qui constitue le deuxième type de stratégie syndicale. Cette attitude est fréquente chez FO, la CFTC et la CGC, sachant que chacune de ces organisations peut parfois s'impliquer fortement dans la négociation et pratiquer la première forme de stratégie. La passivité prend alors deux formes différentes, le suivisme ou l'hostilité. Nous avons rencontré plusieurs syndicalistes extrêmement désarmés par la perspective d'avoir à négocier sur la GPE, et ils s'en montraient très conscients. Selon eux, les mutations en cours les plongent dans un profond malaise à la fois parce qu'ils manquent de ressources, de capacité d'analyse et parce qu'ils se sentent éloignés du personnel. Ils éprouvent de la méfiance envers la GPE, mais considèrent aussi qu'elle est nécessaire et qu'elle peut contribuer au développement de l'emploi. Lorsqu'ils décident de s'engager dans la négociation, de signer l'accord et de participer aux réunions de suivi, c'est pour exercer un contre-pouvoir et limiter la trop grande liberté d'action de la direction. *"De toute façon, la direction est décidée à faire de la GPE. Si on ne participait pas, c'est sans nous qu'elle le faisait et on ratait alors*

(22) Dans les entreprises où la CGT est traditionnellement majoritaire, il nous a été plusieurs fois répété que la direction traitait de façon privilégiée avec elle par le passé.

une étape importante", constate un syndicaliste. Ils redoutent que celle-ci fasse une utilisation abusive de la GPE. Cependant, ils reconnaissent qu'ils apportent peu dans ce domaine car ils manquent de compétences. D'autres syndicalistes craignent que la direction mette en place un système de licenciement déguisé et dénoncent une tentative de manipulation. Très attachés au syndicalisme de revendication, ils restent ancrés sur une vision plutôt conflictuelle de l'entreprise. Ils s'impliquent peu dans les discussions sur les orientations politiques et privilégient les garanties collectives. Pourtant, ils font peu de propositions sur ce plan : ils affirment que les marges de manœuvre sont trop étroites pour espérer que l'employeur puisse faire des concessions. Ils se cantonnent donc dans une attitude défensive et de retrait. Toutefois, ils signent en général les accords, ce qu'ils peuvent justifier par la nécessité de "sauver le peu qu'il reste de la politique contractuelle". Ils se montrent très pessimistes envers l'avenir et regrettent l'époque où les négociations débouchaient sur l'obtention d'avantages notoires, telles que des congés supplémentaires, une réduction du temps de travail, d'importantes augmentations de salaires. Leur travail est plutôt réduit : ils ont souvent une connaissance vague du texte qu'ils ont signé, et peuvent traverser toute la négociation sans se réunir régulièrement entre membres de la délégation avant les séances de négociation, sans organiser une seule rencontre avec les délégués locaux ou leurs adhérents. Leur production de documents, lorsqu'il y en a, se limite souvent à la sortie d'un tract une fois l'accord signé. S'ils reprochent à la partie patronale de ne pas appliquer les principes énoncés, ils n'envisagent pas pour autant de tenter une action particulière pour l'inciter à modifier son comportement. Pour eux, à la limite, agir et revendiquer deviennent inutiles, car perdu d'avance.

La stratégie de la CGT est avant tout défensive et oppositionnelle. Son attitude semble être typique de la conception de la négociation que C. MOREL a appelé "négociation manifestation" (23). Elle dénonce le projet des partenaires, refuse de rentrer dans les débats techniques au motif d'un désaccord fondamental sur les orientations prises. Les termes employés par les tracts sont très durs à l'égard de la Direction, accusée du "*matraquage idéologique*". Ils le sont aussi envers les autres organisations syndicales. Ces accords sont qualifiés de "*charte d'exploitation*". La CGT tente de mobiliser le personnel contre la gestion prévisionnelle des emplois, et contre l'ensemble des signataires de l'accord, au nom d'un grave péril qu'elle lui ferait courir. Elle fait circuler des pétitions dans lesquelles on peut lire "*Donnez votre avis, agissez, intervenez. Agir est impératif afin qu'aucune organisation syndicale ne signe le texte*". Par

(23) C. MOREL, op. cit.

son opposition, la CGT s'isole des autres partenaires d'une façon profonde et apparemment sans possibilité d'ouverture.

Si la CGT s'isole, les partenaires sociaux l'isolent aussi. Plusieurs accords-cadres construisent, à côté du système légal et conventionnel de concertation, un système parallèle, reposant sur une commission de suivi d'accord composée des seuls signataires. Cette initiative, qui émane autant de la direction que des organisations syndicales, a pour objectif de faciliter le dialogue sur l'emploi. Et dans les esprits, faciliter le dialogue social, c'est écarter la CGT. Cette affirmation nous a été fournie telle quelle à plusieurs reprises, et dans différentes entreprises. On comprend facilement son fondement. Pour reprendre les modèles proposés par C. MOREL, "*la négociation du troisième type*" qui semble être celle recherchée par les signataires des accords de GPE s'accommode mal de la négociation-manifestation de la CGT. Mais on peut aussi supposer que les partenaires ont d'autres motifs qui les poussent à isoler la CGT. Celle-ci leur rappelle peut-être leurs propres faiblesses et les ambiguïtés de leurs relations. De plus, il peut aussi s'agir, pour les syndicats signataires, souvent minoritaires, de s'assurer que désormais la direction traitera avec eux, et non plus avec la CGT, comme cela était souvent le cas dans le passé (24).

L'observation des stratégies syndicales et de la mésentente syndicale, montre que les organisations syndicales disposent d'une capacité limitée à saisir les évolutions de l'entreprise et à être porteuses de transformations sociales. Certes, la première stratégie est polarisée sur la participation avec une réelle volonté de remettre en cause ses analyses et ses pratiques pour coller aux réalités et jouer un rôle moteur dans les transformations en cours. Cependant, son relatif abandon des revendications tend à atténuer son action.

Pour ce qui est des deux dernières stratégies syndicales, défensive et passive d'une part, défensive et oppositionnelle d'autre part, elles produisent, malgré leur différence en ce qui concerne la signature des accords de GPE, le même effet dans l'entreprise : trop défensives, elles agissent peu sur les évolutions de la gestion de l'emploi, et lorsqu'elles agissent sur elles, c'est dans un seul sens, pour les freiner.

## La question de l'expertise syndicale

Ainsi, il se dégage une certaine inégalité dans les rapports entre direction et syndicats, qui semble provenir d'un déficit d'expertise. Encore faut-il préciser ce qu'on entend exactement par ce

(24) Sur ce dernier point, on peut se reporter au livre de Daniel LABBÉ et Frédéric PÉRIN. *Que reste-t-il de Billancourt?*, Hachette 1990.

terme. Il nous semble qu'il soit souvent perçu dans un sens relativement limité, alors qu'il gagnerait à recevoir une définition élargie. De notre point de vue, il est possible de distinguer deux formes d'expertise syndicale.

La première concerne l'expertise technique, comparable à celle détenue par les directions d'entreprise. Elle renvoie à la maîtrise des données relatives à l'environnement externe, aux contraintes de l'entreprise, aux techniques de gestion de l'emploi. Il s'agit pour les organisations syndicales d'acquérir des compétences leur permettant de comprendre les mécanismes économiques, technologiques et organisationnels, et de les appréhender dans leur globalité. Dans un modèle de négociation-engagement, toute la difficulté est d'être capable d'élaborer et de faire valoir des contre-propositions socialement plus intéressantes mais non moins pertinentes économiquement pour que celles-ci soient prises en compte par la direction. Le recours aux experts s'impose et surgit alors la question du type d'expert et de sa clientèle : en matière de GPE, c'est souvent le même expert qui conseille la direction et les organisations syndicales. Afin d'éviter tout risque de confusion des missions, ne serait-il pas préférable que chacun ait son propre expert ?

La deuxième forme d'expertise concerne une expertise propre aux organisations syndicales, qui réside dans la proximité et la connaissance des salariés. Cette expertise recouvre deux aspects cruciaux pour l'équilibre des relations entre les partenaires et pour l'existence d'une authentique négociation. Tout d'abord, on retrouve, très classiquement, un élément essentiel à l'équilibre du rapport de forces : le fait d'être à l'écoute des préoccupations du personnel favorise sa cohésion autour des organisations syndicales. Cette cohésion s'évalue en termes de mobilisation, ce qui constitue une force pour faire pencher la balance en faveur d'une décision peut-être moins rentable économiquement mais meilleure socialement. Le deuxième aspect de la proximité et de la connaissance des salariés est particulièrement important dans le contexte actuel de changement de normes et de conventions sociales : cette proximité et cette connaissance, caractérisées par la détection des mécontentements et des attentes des salariés et par la capacité de les satisfaire et/ou de les influencer, constituent, du point de vue des directions d'entreprise, une "spécialité" dont elles ont besoin, mais qu'elles ne possèdent pas. Nous avons vu que cette "spécialité" justifie le recours à la concertation avec les organisations syndicales. Une grande majorité des responsables d'entreprise interrogés a insisté sur le fait que la concertation avec les organisations syndicales est un moyen privilégié de connaître le terrain, d'évaluer la faisabilité sociale de leurs projets et de les améliorer. La concertation est considérée comme un investissement (25) dont le rendement

(25) Nous nous référons ici aux travaux de L. THÉVENOT, Les investissements de forme, *Cahiers du CEE*, n°29 1985.

est l'évolution, dans un climat de calme et de paix sociale, du système social. Si les directions trouvent des interlocuteurs syndicaux éloignés du personnel, deux choses risquent alors de se produire. Soit elles pourront être tentées de recourir à la négociation sans volonté réelle de négociation (les stratégies implicites deviennent plus importantes que les stratégies explicites), soit elles pourront s'interroger sur l'utilité et l'intérêt de la concertation et s'en détourner. Le coût de l'investissement - temps consacré à rencontrer les organisations syndicales, à préparer les dossiers, crédits d'heures accordés aux négociateurs - est alors jugé trop élevé par rapport à ce qu'il rapporte : l'absence de concertation n'affectera ni la qualité ni l'application des décisions.

Si la première forme d'expertise est bien identifiée, la deuxième forme d'expertise n'est pas reconnue comme telle, ou du moins ne l'est pas dans toutes ses composantes. Pour les organisations syndicales, elle n'est pas une expertise. Cela provient du fait que la proximité et la connaissance des salariés sont considérées comme un attribut naturel et inné des organisations syndicales. Pour les directions d'entreprise c'est une expertise dans le sens d'un domaine de compétences mais pas dans le sens d'un mode d'acquisition. Il s'en suit que les partenaires, tout en accordant de l'importance à la proximité et à la connaissance des salariés, ne les regardent pas comme quelque chose pouvant s'apprendre et se développer. Par contre, certains estiment qu'elles se sont effritées et ont été en partie perdues. Cette perte est alors perçue comme une sorte de fatalité. Si ces qualités étaient considérées comme une compétence, il en serait tout autrement.

Une telle perspective, qui met l'accent sur la proximité et la compréhension du personnel comme compétences syndicales primordiales, renverse un dilemme que les syndicats perçoivent sur leur conduite à tenir et qui constitue pour eux un facteur d'affaiblissement puissant : faut-il acquérir des compétences, consacrer toute son énergie à devenir expert dans un domaine, pour être à la hauteur dans les discussions avec l'employeur mais risquer de perdre le contact avec la base, ou être proche de la base mais mauvais technicien, faute de temps pour se former (26) ? A partir du moment où la proximité et la connaissance des salariés sont incluses dans le champ des compétences, le risque (27) de devenir purement technicien est écarté. Les priorités se dégagent plus clairement.

(26) Ce dilemme parcourt tout le syndicalisme, P.E. TIXIER analyse le conflit de légitimité entre l'expert et le militant au sein du secrétariat confédéral de la CFDT. *Mutations ou déclin du syndicalisme. Le cas de la CFDT*, PUF 1992, p.224.

(27) Les risques du professionnalisme sont soulignés par F. LAGANDRÉ, *Nouvelles relations de travail. Logique sociales*, L'Harmattan, 1990 p. 266.

Ainsi, une des hypothèses formulées à l'issue de notre première partie semble se vérifier. Les négociations sur la GPE ont bien un caractère inachevé et celui-ci résulte effectivement d'un certain déséquilibre dans les relations direction syndicats. La non obtention par les syndicats et la non attribution par la direction d'avantages et de garanties font bien partie des facteurs explicatifs de l'atténuation du registre juridique. Les ressorts de ce phénomène ont pu s'éclaircir et se préciser à l'observation des stratégies des partenaires sociaux. L'atténuation du registre juridique provient moins d'un rejet par la partie patronale des revendications syndicales, que d'une absence d'énonciation de revendications de la part des syndicats. Ne donnant pas lieu à une formulation, les garanties sociales sur l'emploi et l'adaptation professionnelle ne peuvent être obtenues.

Les organisations syndicales se heurtent en particulier à la difficulté pour un même syndicat à associer le syndicalisme de revendication au syndicalisme de participation. Dès lors, quelles que soient leurs pratiques, elles n'ont pas les ressources nécessaires pour peser d'une manière décisive dans les négociations sur la GPE. Les partenaires sociaux ne devraient-ils pas alors préférer une bonne consultation à un accord qui ressemblerait à un accord d'adhésion ? La concertation favorise apparemment moins le partage du pouvoir, engage moins les parties, mais semble plus fidèle à la réalité.

## **D**éphasages sommet/base

L'hypothèse qu'une des difficultés majeures des négociations sur la GPE vient d'un déphasage dans les relations internes sommet/base s'est imposée au fur et à mesure que nous progressions dans la recherche. Presque tous les négociateurs estimaient avoir construit un bon projet, mais émettaient également les plus vives réserves sur sa mise en œuvre, leur point de vue n'étant pas partagé par leurs bases opérationnelles. Nous livrons ici un certain nombre de constats et un début d'analyse sur ce phénomène, sachant que nous l'avons abordé partiellement et presque uniquement dans un seul sens puisque les responsables centraux étaient sur-représentés dans l'enquête. C'est donc la représentation qu'ont les négociateurs des accords de leur base que nous avons étudiée. La perception et les attentes des salariés envers les syndicats à propos de la GPE, celles de l'encadrement envers les directions fonctionnelles, DRH en particulier, mériteraient certainement d'amples travaux.

Nous avons constaté que les partenaires sociaux agissant au niveau de l'entreprise constituent désormais un groupe, le groupe des responsables au sommet. Acteurs stratégiques de l'entreprise,

ils ont la maîtrise des orientations générales de la politique sociale et de l'élaboration des outils de GPE. Restent les autres catégories d'acteurs, tout aussi incontournables, celles qui appliquent les orientations, utilisent les outils de GPE. Ce sont les cadres opérationnels, industriels particulièrement, et les salariés, ces deux groupes formant les bases des partenaires sociaux. De façon schématique, il y aurait donc quatre principaux acteurs en présence, appartenant chacun à deux pôles. Une division fort ancienne opposait la ligne hiérarchique au personnel et au syndicat et était ancrée sur une vision conflictuelle des relations de travail. Cette division n'empêchait pas l'existence d'une certaine cohésion, dans la mesure où cette vision conflictuelle faisait l'objet d'un consensus. Une nouvelle division culturelle et stratégique semble désormais se constituer et opposer les responsables au sommet aux bases opérationnelles, les premiers, favorables au changement, les seconds, souvent hostiles... Ces deux groupes d'acteurs (les partenaires sociaux et les autres) interviennent à des moments différents, à des niveaux différents, et n'ont ni la même expérience, ni le même point de vue, ni la même culture. La question de la coordination et des conditions de l'apparition d'une nouvelle cohésion entre ces acteurs devient donc fondamentale.

Il ressort de l'étude que la coopération entre partenaires sociaux sur les projets de GPE est fondée sur un engagement mutuel entre acteurs du sommet d'aider leurs bases à changer. Les négociateurs, dans les accords (et aussi au cours des entretiens) insistent constamment sur cet aspect : c'est en réalité une véritable mutation qu'ils attendent de leurs bases. Celles-ci sont sensées modifier en profondeur leurs attitudes et relations au travail pour répondre à de nouvelles exigences techniques, économiques et sociales. L'encadrement et les hiérarchies sont invités à remplir des missions plus complexes et jouer un rôle d'animation à l'intérieur des équipes qu'ils dirigent, alors que pendant longtemps ils ont effectué des tâches précisément limitées et ont exercé un commandement de type autoritaire. De son côté, le personnel exécutant est convié à s'investir dans son travail, et à viser la réussite de l'entreprise, ce qui ne lui était guère demandé auparavant. Cet appel à la mobilisation générale est clairement lancé dans les accords cadre de GPE.

Plusieurs personnes interviewées, membres des directions du personnel ou responsables syndicaux ont évoqué la nécessité de faire évoluer simultanément les relations sommet/base afin que les acteurs opérationnels puissent changer effectivement leurs comportements et les relations qu'ils entretiennent entre eux.

Certains responsables des ressources humaines ont affirmé leur volonté d'aider l'encadrement à accepter les changements. Ils souhaitent lui montrer les opportunités qu'il peut y trouver. Pour

cela, ils affirment être prêts à déléguer, à décentraliser leur pouvoir. De leur côté, plusieurs syndicalistes ont insisté sur la mutation de leurs missions et de leur rôle envers les salariés. Ils précisent qu'ils doivent les aider à devenir plus autonomes, plus indépendants, par rapport à la direction, mais aussi par rapport au syndicat. Ces nouvelles missions ne sont pas sans paradoxe. D'une part, le syndicat peut être amené à donner des conseils qui ne satisfont pas certains salariés, suivre une formation, s'adapter à un nouvel emploi, se prêter à une évaluation. *"Les salariés n'ont rien à foutre de la GPE"* indique un syndicaliste tandis qu'un autre affirme que *"ce qui est moche, c'est que le personnel ne mesure pas l'importance de l'action des syndicats dans le domaine de l'emploi"*. D'autre part, en aidant le personnel à passer du statut d'assisté à celui d'acteur, certaines interventions quotidiennes des syndicats deviennent inutiles. Dans plusieurs entreprises, les syndicats ont évoqué ce problème : les bonnes relations hiérarchiques avaient pour conséquence un éloignement du personnel qui n'avait plus besoin de se tourner vers eux pour faire valoir ses intérêts et se protéger. Il n'est pas impossible que le relatif désenchantement que les syndicats ressentent à l'égard des salariés ait contribué à faciliter leur rapprochement avec les directions d'entreprise. De même, il est probable qu'en retour, ce rapprochement et ses conséquences, les négociations d'accords de GPE, augmentent la distance de départ entre les syndicats et les salariés.

Il semble que les partenaires sociaux ne procèdent pas toujours à la remise en cause de leurs propres pratiques en direction de leurs bases. Ils construisent un projet ambitieux, puis ils considèrent qu'il incombe à leurs bases d'en assurer la réalisation, alors qu'eux-mêmes n'appliquent pas complètement les principes qu'ils défendent. Si un point fort de l'accord est la participation, ce n'est pas pour autant que les acteurs opérationnels sont associés au processus de négociation, qui pourtant dure en général de longs mois. Dans une entreprise étudiée, les organisations syndicales indiquent qu'elles n'ont pas pu consulter le personnel au cours de la négociation ; la direction n'a pas non plus impliqué l'encadrement dans le projet, alors que l'accord signé fixe comme nouvel objectif la "participation des salariés". En outre, les partenaires sociaux semblent souvent partagés entre des motivations contradictoires. Ils sont alors conduits à renoncer, dans leurs propres relations entre partenaires sociaux, à développer des relations de véritables négociations et ne prévoient pas les moyens suffisants à la mise en œuvre du projet.

Dans ce cadre, on peut penser que la négociation d'un accord sur la GPE correspond dans une certaine mesure à une forme d'évitement des relations avec les bases opérationnelles. N'osant affronter les réalités ni les difficultés concrètes du changement des règles d'engagement au travail

exigé des salariés, les partenaires sociaux imaginent entre eux un modèle d'entreprise idéale, et procèdent ainsi à une sorte de repli sur le niveau central.

A partir de là, les chances de réussite de la GPE s'amenuisent. L'accord produit un effet positif entraînant uniquement dans les sites déjà acquis au changement, où les acteurs opérationnels ont entrepris une ou deux actions dans le domaine de la GPE. L'accord-cadre les aide alors à coordonner leurs actions et à confirmer leurs orientations. Les acteurs se sentent soutenus par l'existence d'un projet plus global. Ils attendent des sommets stratégiques une méthodologie rigoureuse et comptent bénéficier de l'expertise de professionnels plus spécialisés dans la GPE. Par contre, dans les sites où les modes de fonctionnement anciens sont toujours l'unique référence, où la CGT, majoritaire, se mobilise contre la GPE, les déphasages sommet/base, de toute façon inévitable, risquent de se transformer en profonds clivages. L'encadrement, qui est parfois informé de l'existence d'un accord non pas par la voie hiérarchique mais par la voie syndicale, se sent vidé de son rôle traditionnel. Il considère que la direction s'appuie trop sur les organisations syndicales et ne comprend pas pourquoi lui-même n'a pas été invité à participer à l'élaboration d'outils de GPE. Quant au personnel, il considère que les organisations syndicales ne jouent plus leur rôle de contestation et de revendication. Certains salariés peuvent être exclus, ou voir leur situation se détériorer. En effet, le contexte peut s'y prêter : dans la mesure où, à l'absence de contre-pouvoir, s'ajoutent une connaissance précise des compétences des salariés et une offre de travail considérable sur le marché externe, la direction peut être tentée de se séparer des salariés les moins compétents, trop fragiles pour bénéficier des transformations de l'entreprise.

\*  
\* \*

Les accords-cadres de GPE présentent des spécificités qui rompent manifestement avec le passé. Ils procèdent d'un changement de la nature et de l'objet de la négociation ainsi que d'un déplacement de grande ampleur des principales zones de conflits et d'ententes qui marquent habituellement l'entreprise.

Tout d'abord, on assiste à un phénomène tout à fait saisissant : une accélération et une radicalisation spectaculaires d'un mouvement de fond entamé depuis longtemps consistant dans la baisse de la conflictualité. Dans les négociations sur la GPE, bien plus qu'une moindre intensité de la conflictualité, c'est un véritable retournement qui se produit, consistant dans une entente forte des partenaires sociaux centraux. Décidés à relever ensemble les grands défis de l'avenir, ceux-ci expriment leur volonté de provoquer un profond changement à travers toute l'entreprise. Leur mes-

---

sage commun est celui d'une entreprise réconciliée avec ses salariés et ses syndicats dans laquelle les anciens modèles, désormais obsolètes, pourraient et devraient laisser place à de nouveaux, gagnant en qualité et en maturité. Deux modèles plus particulièrement doivent émerger : un modèle de gestion d'emploi, la GPE et un modèle de négociations collectives, une négociation dans laquelle chacun participe, gagne et s'engage. De ce point de vue, les partenaires sociaux ont fourni un fantastique effort d'innovation et d'interrogation sur leurs pratiques et sur leur façon d'appréhender les problèmes.

L'émergence de ces deux nouveaux modèles est cependant loin d'être réalisée, et les perspectives réelles que livrent les négociations de GPE, laissent percevoir la continuité de certaines difficultés et l'apparition de nouvelles. Tout d'abord, certains "défauts" des pratiques anciennes subsistent, comme le manque de confiance mutuelle alors que celle-ci est une condition déterminante de la victoire d'une négociation basée sur l'engagement. Ensuite, certains acquis des pratiques anciennes semblent s'être perdus, tel que le traitement des divergences et l'élaboration de compromis concrets. Enfin, les négociations des accords de GPE

s'accompagnent de l'apparition de clivages dans des univers à relativement forte cohésion. Ce clivage entraîne un brouillage des points de vue et des rôles de chacun.

Ces difficultés conduisent les partenaires sociaux à rester plutôt dans le registre de la représentation que dans celui du passage à l'acte. Les accords de GPE, même s'ils correspondent à la reconnaissance d'enjeux et d'intérêts communs, procèdent en partie d'une entente pour entretenir une illusion. Mais n'est-ce pas une constance des relations sociales de forcer leur représentation de l'entreprise ? On peut penser que par le passé les partenaires sociaux étaient tacitement d'accord pour exagérer la vision de l'entreprise lieu d'affrontement. Concernant les accords de GPE, cette tendance illusionniste se poursuivrait et résulterait à la fois de l'insuffisance de ressources globales pour la mettre en œuvre et de leur inégale répartition entre les différentes catégories d'acteurs. Tout se passe finalement comme si les partenaires sociaux hésitaient malgré eux à substituer aux anciens les nouveaux modèles, redoutant leurs conséquences qui leur paraissent trop incertaines et craignant au bout du compte de ne pas être suivis. ■