

# La relation d'emploi à l'ombre du chômage : le cas de deux sociétés privées de service

Marie Buscatto (\*)

*Cet article, basé sur une enquête de type ethnographique menée dans deux sociétés privées d'assurances, analyse deux modes contrastés de redéfinition de la relation d'emploi négociée par les dirigeants, face au nouvel impératif de résistance à la concurrence au travers de ce que l'auteur identifie comme deux « conventions de chômage » différentes. Au « droit » à l'emploi dans l'une correspondent des mécanismes de négociation défensive du personnel et une direction soucieuse d'éviter les conflits ouverts et de préserver ses relations privilégiées avec l'Etat malgré la privatisation. Dans l'autre société, on observe un « effort de changement en échange de la protection de l'emploi » qui se traduit par des comportements d'acceptation contrainte du personnel qui répondent à une stratégie managériale plus explicitement négociatrice en faveur du changement. Ainsi, Marie Buscatto montre que seule l'analyse de l'interaction entre les facteurs internes tels que l'état des relations professionnelles dans l'entreprise, sa socialisation organisationnelle, les changements organisationnels mis en œuvre d'une part et les pressions externes que constituent les facteurs économiques, sociaux et politiques d'autre part, permet de comprendre la diversité des compromis sociaux auxquels la menace du chômage peut conduire au sein des organisations modernes.*

Développement du chômage de masse, intensification de la concurrence, interventionnisme renouvelé des pouvoirs publics ou émergence de nouveaux modèles managériaux ont contribué à transformer la « nature » du lien d'emploi des salariés avec leur employeur. Les formes « atypiques » d'emploi (intérim, temps partiel ou contrats temporaires)<sup>(1)</sup> se développent alors que le salariat continue son expansion (86 % de la population active). La relation d'emploi tend à être « recodifiée » dans les entreprises autour d'une concordance entre productivité et emploi (BÉLANGER J., THUDEROZ M., 1998). La protection de l'emploi devient un des thèmes majeurs de la négociation collective entre les syndicats et les employeurs (LAMOTTE B., 1998). Certains chercheurs vont même jusqu'à affirmer que la « peur » d'être exclu de l'organisation (de l'absence de promotion à l'exclusion effective) est mise au centre des modes de gestion des salariés, instaurant une « domination douce » incarnée par une instrumentation de gestion contrôlant l'action des salariés de manière individualisée (COURPASSON D., 1997).

Peu de travaux permettent cependant de saisir le contenu concret de la « nouvelle » relation d'emploi et ses processus de production et de légitimation par les individus. Les modalités effectives d'élaboration des politiques patronales de gestion de la main d'œuvre (FREYSSINET J., 1982), de construction et de mise en œuvre des stratégies syndicales de négociation (BÉLANGER C., THUDEROZ C., 1998) ou de définition dans le temps des termes de la relation d'emploi

entre les salariés et leur employeur sont rarement décrites de manière approfondie. Une incursion dans la vie quotidienne des organisations nous semble nécessaire afin de mieux saisir aussi bien les différents visages de la relation d'emploi dans notre société (de l'emploi à vie dans une administration publique à la précarité « organisée » dans une entreprise de la grande distribution) que les mécanismes sociaux produisant et légitimant ces compromis. Une telle réflexion permettra en retour d'alimenter le débat en cours sur l'évolution de la relation d'emploi en France.

Nous partons donc de l'hypothèse que dans une société devenue majoritairement salariée, le cadre essentiel de caractérisation de la relation d'emploi est l'organisation, et ce, quel que soit son statut (une entreprise, une administration, une association, un parti politique ou un syndicat). C'est dans l'organisation qu'est signé, interprété, contourné ou modifié, de manière explicite et implicite, le contrat de travail établi entre un employeur et son salarié. C'est dans l'organisation qu'une même forme juridique d'emploi peut prendre des sens variés pour les acteurs concernés. C'est dans l'organisation que sont réalisés les compromis qui aboutissent à la transformation éventuelle de la relation d'emploi agréée par les salariés. Phénomène collectif défini par des structures formelles, des règles, des objectifs ou des politiques, l'organisation implique le développement d'une action coordonnée et durable entre ses membres - salariés, direction et syndicats. Soumis à cet impératif de coordination

1. La « norme » d'emploi est ainsi devenue, dans le vocabulaire commun comme dans les travaux des chercheurs, le contrat à durée indéterminée associé à la régularité des revenus et à la stabilité dans l'em-

ploi. Cette norme est au cœur du compromis social élaboré en France au cours des années 70-80, autrement appelé « gouvernement de l'emploi » par Michel LALLEMENT (LALLEMENT M., 1997).

(\*) Chercheuse au Laboratoire Georges Friedmann, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne-CNRS, 16 boulevard Carnot, 92340 BOURG LA REINE, email mbuscatto@aol.com.

durable, les membres de l'organisation construisent des compromis collectifs autour de la relation d'emploi.

Nous avons exploré la manière dont se construit, à l'ombre du chômage, la relation d'emploi à l'œuvre dans deux entreprises privées d'assurance concurrentes<sup>(2)</sup>, « Mercure » et « Hermès »<sup>(3)</sup>. Ces deux organisations sont similaires selon de nombreux paramètres formels et sociétaux. Leurs directions ont adopté des réformes économiques, stratégiques et organisationnelles parallèles et ont pris le même engagement, ne pas licencier des salariés anciens et peu qualifiés. Une enquête ethnographique<sup>(4)</sup> menée dans ces deux organisations au cours de l'année 1997 a pourtant montré que la relation d'emploi établie entre l'employeur, les salariés et les syndicats s'établissait selon des termes largement différenciés. Un des éléments constitutifs de cette relation d'emploi, le « prix » de la protection des salariés contre le chômage, suivait ainsi des contours distincts dans ces deux entreprises.

Pour les besoins de l'analyse, nous expliquerons au préalable les raisons justifiant la mobilisation du concept de conventions de travail - chômage et productivité (SALAIS R., 1989) - dans l'étude de la relation d'emploi à l'œuvre dans ces deux entreprises. Dans une seconde partie, nous décrirons le « prix » de la protection des salariés contre le chômage agréé dans chaque entreprise - la convention de chômage - ce qui nous conduira à identifier précisément les mots et les pratiques des salariés, des dirigeants et des syndicats qui participent à constituer ce prix. Il deviendra alors possible, dans une troisième partie, de discuter les mécanismes sociaux de construction et de légitimation de ces conventions de chômage, au croisement de jeux internes entre les principaux acteurs organisationnels et d'influences extérieures à chaque entreprise.

## Du marché interne du travail à la convention de chômage

A la fin des années quatre-vingt, les directions de ces deux sociétés ont pris l'engagement de ne pas licencier leur personnel ancien et peu qualifié, engagement qui s'est traduit par la perpétuation des « marchés internes du travail » existants (DOERINGER P.,

PIRE M., 1971). Le « *turn-over* » du personnel de ces deux entreprises est resté faible<sup>(5)</sup> : l'interruption des emplois à durée indéterminée est rare et peu liée à des licenciements. Les recrutements sont essentiellement réalisés sur des postes d'activité temporaire permettant de gérer des surcroûts d'activité ou le départ en formation des salariés. L'ancienneté moyenne (13 ans chez Hermès, 18 ans chez Mercure) et l'âge moyen (39 ans chez Hermès, 42 ans chez Mercure) sont relativement élevés. De manière parallèle, les structures de mobilité et les politiques de gestion des ressources humaines visant à régir ces marchés internes du travail sont actives. On observe ainsi une politique de promotion importante (1,7 % de l'effectif non-cadre est devenu cadre chez Hermès et 5 % de l'effectif de Mercure a changé de classification). Les règles de gestion des ressources humaines sont nombreuses : plans de formation, « bourse de mobilité », systèmes de classification renégociés dans les cinq dernières années, entretiens individuels d'appréciation, système de gestion des compétences, « avantages sociaux ». Hermès et Mercure constituent bien des « marchés internes du travail » : la stabilité dans l'emploi est assurée dans un contexte de fort chômage alors que des politiques de gestion du personnel régissent la mobilité du personnel au sein de ces deux organisations, et ce de manière structurée.

La constitution de ces deux organisations en « marchés internes du travail » permet d'introduire une réflexion sociologique spécifique sur la relation d'emploi. En effet, le marché interne du travail suppose que l'équilibre dans les termes de l'échange entre employeur et salarié se réalise dans la durée, que les conventions constitutives de la relation d'emploi sont construites sur le long terme. Comme l'a montré François EYMARD-DUVERNAY à propos du paternalisme du XIX<sup>ème</sup> siècle ou du compromis fordien, « *les salariés sont, dans une telle logique, mus par une convention, établie sur le long terme, qui lie leur engagement dans le travail à l'assurance du maintien dans l'emploi. Cette convention s'impose également à l'employeur.* » (EYMARD-DUVERNAY F., 1988, p. 545). La question posée au chercheur est alors de définir les termes du compromis social élaboré dans le temps par les membres d'une organisation donnée, employeur, syndicat, salariés.

Le concept de conventions de travail défini par Robert SALAIS permet justement d'étudier la relation

2. Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une thèse en sociologie du travail menée sous la direction de Françoise PROTET, Laboratoire G. Friedmann, Université de Paris I - Panthéon Sorbonne - C.N.R.S. (Buscetto M., 2000). L'enquête a été menée en 1997 dans deux départements technico-administratifs dont la mission est proche : gérer les aspects technico-administratifs des dossiers confiés par les commerciaux et liés à la vente et au suivi, auprès des assurés-clients, des contrats d'assurance offerts par l'entreprise.

3. Afin de garantir leur confidentialité, nous ne mentionnerons pas le nom de ces entreprises.

4. Nous avons ainsi observé des salariés situés à différents niveaux hiérarchiques (de l'employé N au dirigeant N+4) d'un même département technico-administratif. Nous avons « suivi » sur une journée de travail, quatorze employés de niveau N (huit chez Hermès, six chez Mercure) et dix-huit encadrants de niveau hiérarchique N+1 et N+2 (sept chez Hermès, onze pour Mercure). Nous avons réalisé deux phases d'observation d'un mois et demi chacune, les deux phases étant séparées de six mois.

5. Ces analyses sont basées sur les bilans sociaux de l'année 1995.

d'emploi dans la durée. SALAIS considère, en effet, que la relation de travail est une relation économique qui doit assurer l'équivalence entre ses deux acteurs principaux<sup>(6)</sup> : employeur et salarié. La relation de travail portant sur une personne, elle est affectée d'une contradiction fondamentale entre deux principes d'équivalence qui aboutit à une situation d'incertitude que seul le développement de conventions de travail par les acteurs permet de résoudre. Une première équivalence est réalisée au moment de l'échange, entre salaire et travail. La seconde équivalence se réalise dans le temps et spécifie la production. Ces deux « *équivalences* » garantissent le respect de l'accord par les parties dans le temps. Or, « *la relation de travail est ambivalente dans le sens où elle mêle et ainsi confond deux équivalences de nature différente, qui sont deux ordres de réalité. (...) Il en résulte une incertitude majeure. Elle est relative à la productivité.* » (SALAI R., 1989, p. 202).

C'est alors autour de la mise en œuvre de conventions de productivité et de chômage, « *systèmes d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi* » (SALAI R., 1989, p. 213), que va se résoudre la contradiction entre ces deux principes d'équivalence. Les conventions de travail constituent, pour les acteurs organisationnels - employeur, salariés et syndicats -, le cadre commun qui exprime leurs obligations réciproques et définit la relation d'emploi dans le temps<sup>(7)</sup>. Loin de se réduire aux seules réalités formelles (convention collective, outil de gestion ou organigramme), elles définissent plutôt les points d'accord s'établissant dans l'action entre les membres de l'organisation. La convention de productivité, en spécifiant à la fois salaire et conditions de production, définit les modalités précises d'exercice du travail et de gestion des carrières. La convention de chômage, quant à elle, partage les aléas économiques liés au marché de produits et de services entre les différents membres de l'organisation. C'est dans leur articulation que ces conventions participent à définir la relation d'emploi, que « *travail et emploi s'interpénètrent* » pour les salariés d'une organisation (ROSE J., 1996, p. 75). Le contenu de ces conventions de travail dépasse alors la seule garantie de l'emploi et les logiques d'avancement ou de carrière. Elles peuvent concerner des formes variées d'échange contre l'effort (promotion, protection contre le chômage, mobilité, reconnaissance symbolique, travail « noble ») tout comme les modalités de l'organisation du

travail, le rôle de la formation ou l'organisation du temps de travail<sup>(8)</sup>.

La démonstration développée dans cet article portera sur la seule convention de chômage afin d'en saisir le contenu et les modalités de construction et de légitimation par les acteurs organisationnels en relation avec les influences « externes » qui atteignent ces deux entreprises (chômage, formes de la concurrence ou rôle de l'Etat). Cette analyse nous permettra, de manière parallèle, d'enrichir le concept de convention de travail de différents apports sociologiques.

### **L'emploi : un « droit » chez Mercure, un « échange contre l'effort de changer » pour Hermès**

D'après Robert SALAIS, c'est par la convention de chômage que sont partagés, entre les différents membres de l'entreprise, les risques ou les aléas économiques liés au marché de produits et/ou de services sur lequel évolue l'entreprise. « *Nous l'appellerons convention de chômage dans la mesure où elle porte sur les ajustements du niveau des effectifs, de la durée de travail et des revenus qui peuvent être nécessaires* » (SALAI R., 1994, p. 381). La convention de chômage définit ainsi le « prix » de l'effort de changement et le partage des responsabilités entre syndicats, employés, encadrants et dirigeants.

Afin de décrire les conventions de chômage à l'œuvre chez Hermès et Mercure, nous avons découpé l'analyse en trois niveaux et tenté d'identifier, à chacun de ces niveaux, les mécanismes sociaux qui sous-tendent les définitions données par les acteurs. Ce choix vise à éviter une double limite de la définition donnée par Robert SALAIS. Marquée par un fort déterminisme économique, cette définition gomme le rôle des acteurs dans la définition même des aléas économiques censés la constituer. Définie essentiellement comme un résultat cognitif, elle néglige les processus collectifs négociés par les acteurs organisationnels - direction, salariés et syndicats - dans leurs interactions quotidiennes comme dans les négociations formelles.

Un premier niveau de définition de la convention de chômage porte ainsi sur la manière dont sont définies l'existence, la nature et la temporalité des aléas économiques auxquels est censée être confrontée l'entreprise : manipulation de la direction ou danger

6. L'équivalence, autrement définie comme « *le fait que les objets échangés aient bien même valeur pour les échangistes, est le fondement de tout échange économique.* » (SALAI R., 1991, p. 10).

7. On pourrait également parler d'une « *super-règle* » (PARADEISE C., 1984) ou d'un « *compromis fondateur* » (TREU T. in REYNAUD J.D., REYNAUD E., 1996).

8. Pour un travail complet d'identification de ces deux conventions de travail et de leur mise en relation dans les entreprises Mercure et Hermès, le lecteur peut se référer au chapitre VI de notre thèse. BUSCATTO M., 2000, pp. 295-361.

réel de régression économique, pressions des actionnaires ou danger de fermeture de l'entreprise par manque de clients, simples accidents ou tendances structurelles, aléas dus à l'insuffisance de l'Etat ou évolutions culturelles inéluctables...

La convention de chômage consiste, à un deuxième niveau, à définir les réponses à adopter face à ces « aléas » à travers notamment la définition des réformes « nécessaires ». Les réformes peuvent par exemple porter sur l'adoption d'une nouvelle technologie, la transformation ou la création de services offerts ou la remise en cause du pouvoir des actionnaires. Et chacun de ces choix peut prendre des formes variées : informatique distribuée ou informatique centralisée, développement de services innovants ou focalisation sur deux ou trois services-phare, nationalisation ou actionnariat des salariés.

C'est à un troisième niveau de définition de cette convention de chômage que les choix en termes de gestion de personnel et de partage des responsabilités entre les membres de l'organisation peuvent être définis : licencier pour réduire les effectifs, externaliser une partie des activités, former les salariés pour les affecter à de nouvelles activités, développer des plans de départ pour les populations les plus âgées, changer des directions jugées inefficaces dans leurs choix stratégiques, intervenir auprès de l'Etat pour obtenir une réglementation du secteur ou un financement complémentaire... Autant de possibilités qui orientent fondamentalement la définition de ceux qui doivent faire l'« effort » d'adaptation, les conditions de cette adaptation en termes de comportements nouveaux, de mobilité géographique ou de statut dans l'emploi, ou encore les modalités de protection des salariés par l'employeur face au chômage, à la baisse de pouvoir d'achat ou à la transformation de la vie privée.

Les accords négociés par les acteurs sur chaque niveau d'analyse sont, dans le « réel », réalisés de manière parallèle. Cependant, la distinction entre ces trois niveaux d'accord permet de saisir chaque convention de chômage dans ses cohérences, ses « ébréchures » ou ses contradictions, de comprendre comment elle est « négociée » dans l'activité quotidienne de travail des salariés. Nous pourrions ainsi mieux saisir comment, alors même que les directions d'Hermès et de Mercure se trouvent confrontées à un même contexte économique et ont opéré des choix similaires, les conventions de chômage à l'œuvre dans ces deux entreprises sont largement distinctes.

## Des entreprises confrontées à une concurrence croissante

Le secteur d'activité dans lequel évoluent Hermès et Mercure est perçu de manière relativement consensuelle par les acteurs dominants du secteur (presse générale et spécialisée, syndicats professionnels, consultants, experts publics, directions d'entreprises du même secteur ou syndicats salariés) autour de deux idées parallèles. D'une part, l'évolution du marché des services est présentée comme une réalité inéluctable : augmentation et diversification des formes de la concurrence entre organismes du secteur, diversification parallèle des demandes de la clientèle et exigences plus fortes sur la qualité du service, arrivée de nouvelles technologies à intégrer tant dans l'offre de service que dans l'organisation de l'activité etc. D'autre part, les réformes menées dans les organismes du secteur (publics, privés et mutuelles) sont centrées sur le développement du service au client et l'accroissement de la rentabilité. Les directions d'Hermès comme de Mercure ont développé des discours similaires sur cette nouvelle contrainte économique et adopté différentes réformes technologiques, organisationnelles et sociales parallèles, supposant de la part des acteurs une redéfinition de leur travail, de leurs savoirs, de leurs comportements, voire de leur localisation géographique. Mais ces discours et réformes similaires ont pris des sens différents.

### *Mercury : concurrence menaçante pour certains, surdimensionnée pour d'autres*

Du côté de Mercure, salariés et syndicats semblent considérer que leur entreprise est soumise à une concurrence qui justifie une redéfinition de la mission de l'entreprise autour du service au client. Nous avons recueilli de nombreux commentaires allant dans ce sens tant lors des entretiens que dans les conversations quotidiennes :

*« Le client de maintenant est différent de celui d'hier. Il est plus informé, plus formé, plus exigeant. » (employé)*

*« Mes objectifs, c'est le service au client. C'est donc de réaliser les actes de gestion demandés dans un délai minimum et une qualité maximum. » (directeur)*

Mais la force de cette réalité économique et le sens qu'elle doit prendre pour les salariés font l'objet d'opinions divergentes entre employés/syndicats d'un côté, et direction/encadrants<sup>9</sup> d'un autre. Pour une majorité d'employés et les deux syndicats dominants

9. Les encadrants (niveau N+1 et N+2) sont les supérieurs hiérarchiques directs des employés (niveau N). Les N+2 sont le plus souvent des cadres et les N+1 des agents de maîtrise.

(F.O. et C.G.T.), l'entreprise n'est pas fondamentalement menacée dans son existence. L'entreprise est perçue comme solide, voire inébranlable, la concurrence est un phénomène secondaire, circonscrit du fait de la position dominante de l'entreprise dans le secteur. Dès lors, la pression exercée par les dirigeants pour accroître la rentabilité de l'activité est davantage perçue comme découlant de leurs ambitions et des demandes des actionnaires. Cette pression tend à être traduite comme le fruit d'une « *propagande patronale* »<sup>(10)</sup> servant des intérêts dépassant ceux des « salariés de base » de l'organisation. Ces derniers n'ont pas à s'adapter par simple nécessité.

La perception est inverse chez les dirigeants et une majorité d'encadrants de Mercure. L'entreprise, bien que solide, aurait des pieds fragiles. Elle serait menacée si elle ne devenait pas plus concurrentielle, tant en termes de rentabilité que de qualité de service. Les salariés doivent changer de comportement afin de répondre à ce nouvel enjeu économique « *incontournable* ». Ces acteurs parlent de la « *nécessité de réagir* », des « *mauvaises habitudes à perdre* » si on veut garder son boulot, des entreprises étrangères qui viendraient remettre en cause la suprématie de Mercure... Cette « idée » s'exprime sous des formes diverses : journaux internes, réunions de service, commentaires d'incompréhension envers les employés et les syndicats, anecdotes quotidiennes, entretiens avec les encadrants... :

*« Il faut arriver à faire passer les messages. Ce n'est pas toujours facile. Comme en ce moment, il faut faire sortir plus de dossiers. D'un autre côté, il y a des sur-effectifs chez Mercure et des gens peuvent vouloir notre place et il faut faire comprendre aux gens que la paie Mercure ne leur est pas due. C'est très difficile à faire passer. Selon eux, le fait de bien travailler mérite une augmentation. Les gens n'ont pas conscience de l'extérieur. » (encadrant)*

### **Hermès : la concurrence, un danger économique réel pour tous**

Chez Hermès, on note un accord entre les différents acteurs (syndicats, employés, encadrants, dirigeants) sur l'idée que la concurrence est réelle et constitue une menace irréversible qui nécessite une lutte perpétuelle d'Hermès. Ce discours traverse toutes les occasions d'expression formelle (journaux internes, notes officielles, formations, moments de célébration de la performance du groupe, réunions de service). Il est réapproprié par les employés et les

encadrants observés aussi bien dans les entretiens que dans leurs commentaires quotidiens en situation de travail :

*« L'organisation évolue très vite même si je ne réalise pas aujourd'hui tout ce qu'on nous demande. Cette évolution s'adapte à notre époque. » (encadrant)*

Ce discours sur la nécessaire lutte contre la concurrence n'est pas remis en cause comme un discours à combattre dans les tracts du syndicat majoritaire (C.F.D.T.) ou les discussions avec les syndicalistes de ce syndicat. Un tract de la C.F.D.T. énonce :

*« La C.F.D.T. est très attachée à une politique contractuelle. Elle entend adopter dans ces circonstances une attitude réaliste et constructive afin qu'ensemble nous participions à notre avenir commun. » (tract janvier 1997)*

Cette réappropriation de l'analyse dirigeante ne signifie pas qu'elle est appréciée. L'obligation de lutter contre la concurrence est en effet définie par une grande partie des salariés comme une contrainte parfois difficile à vivre dans la mesure où elle se traduit au quotidien par de nombreux efforts de changement et une intensification du travail :

*« Je n'aime pas le changement. Je suis comme ça. Ça a toujours été comme ça et je n'arrive pas à me corriger. Je sais que je vais arriver à m'adapter mais avant je m'en fais un monde. Je m'adapte partout en fait. » (employé)*

### **Des réformes considérées comme nécessaires dans les deux entreprises**

La similarité entre Hermès et Mercure est très forte pour ce qui est de la mise en place du service au client, de l'informatisation du travail et de l'amélioration de l'efficacité. Les réformes engagées chez Hermès comme chez Mercure sont perçues par une majorité d'acteurs comme nécessaires. Même chez Mercure, où les employés/syndicats ne vivent pas la concurrence comme une menace pour la survie de l'entreprise, l'idée de réformes pour se rapprocher du client, informatiser les dossiers ou améliorer l'efficacité au travail n'est pas remise en cause dans les discours.

Mettre le service au client au centre de l'organisation semble avoir du sens pour les différents acteurs du fait du contexte concurrentiel. Dans les deux entreprises, les employés comme les encadrants considèrent que la priorité de l'entreprise est de satisfaire le client. On observe une définition partagée par tous de ce client :

10. Extrait d'un tract F.O. de mars 1997.

– il demande que son dossier ou ses questions soient traités rapidement et sans erreur ;

– il est volatil et susceptible de résilier un contrat ou de ne pas en souscrire un s'il n'est pas satisfait de l'offre faite ;

– il cherche une réponse spécifique à sa demande et non un service-standard etc.

Même les syndicats ne remettent pas en cause cette orientation stratégique. Nous n'avons trouvé aucune trace d'une telle remise en cause dans les tracts, les panneaux d'affichage, les discours informels entre syndicalistes et employés ou nos échanges avec les syndicalistes, même dans les tracts les plus hostiles aux réformes proposées par la direction au milieu de l'année 1997.

Dans le même ordre d'idées, l'informatisation des services technico-administratifs est regardée comme nécessaire du fait de l'évolution de la société, du gain en efficacité ainsi obtenu, du confort de travail apporté (une fois l'outil informatique maîtrisé). Les demandes des salariés portent sur l'amélioration de l'outil informatique et non sur sa remise en cause.

Enfin, l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise en général, et des services technico-administratifs en particulier, semble un objectif logique. Elle se traduit par les nombreuses plaintes lorsque le travail est ralenti du fait d'une procédure inadaptée, d'un système informatique en panne, d'une coordination inefficace, d'un travail jugé comme inutile ou au contraire à refaire (« *on perd du temps bêtement* » ou « *on ne peut pas bien faire son travail dans ces conditions* » sont des expressions courantes dans les services). Elle suscite de nombreuses discussions aux différents niveaux hiérarchiques pour éviter les doublons, les incohérences apparentes ou les lacunes imprévues. Elle légitime du point de vue des acteurs le temps passé à se former sur les nouveaux produits, à s'échanger des « *trucs* » pour gagner du temps ou à réformer l'organisation du service (nouveau classement des archives, changement de procédure, distribution des tâches, affectation des individus à certains travaux...).

### **L'emploi, un droit chez Mercure, un échange chez Hermès**

Une majorité des salariés des deux départements technico-administratifs observés a, depuis une dizaine d'années, changé soit de poste de travail et de service, soit de localisation géographique (un poste équivalent dans des bureaux ou des lieux différents), soit encore d'activité de travail au sein d'un même service (nouveaux produits, tâches, responsabilités, procédures, interlocuteurs...). Différentes décisions d'accompagnement de la population dans cet effort de changement ont été instituées : organisation formelle de la

mobilité, aides financières à la mobilité, plans de formation en relation avec des mutations individuelles ou lors de réorganisations collectives, développement des outils de gestion transversaux (implantation d'un nouveau système de classification dans les années quatre-vingt-dix, développement d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences etc.). Or, la définition de la charge de l'effort de changement et du partage des responsabilités entre les différents acteurs a pris un sens différent dans les deux entreprises.

### ***L'emploi et la protection de la vie privée : un échange contre l'effort de changer chez Hermès***

Dans l'entreprise Hermès, la sécurité de l'emploi est regardée par les salariés comme une protection volontaire assurée par l'employeur contre les aléas économiques. L'engagement de ne pas licencier les salariés anciens et peu qualifiés dans un contexte de réforme est notamment défini par les salariés comme une protection contre le chômage d'une population potentiellement exposée du fait de son manque de qualification et de son âge moyen de presque 40 ans. En échange de l'engagement de l'employeur de ne pas licencier, les salariés considèrent « normal » de faire l'effort de changer de travail, d'apprendre de nouvelles activités, de transformer les principes définissant ces activités. Non seulement les réformes mises en place par les directions sont acceptées, mais surtout les salariés considèrent qu'ils partagent une responsabilité dans la réussite de ces réformes, et donc l'amélioration de la rentabilité et de la compétitivité de l'entreprise sur le marché. Cet effort de changement semble justifié par le lien établi entre les résultats commerciaux de l'entreprise et le travail quotidien. Cela implique notamment que le salarié doit intégrer les critères marchands dans son activité de travail et s'adapter à des transformations organisationnelles radicales (décentralisation, redéfinition du travail). Une majorité des salariés (employés et encadrants) et des syndicalistes a accepté l'obligation d'un effort de changement même si cette acceptation reste vécue comme une obligation difficile du point de vue individuel et demeure un sujet de confrontation dans les négociations syndicales :

*« En 1991, on a su qu'on devait changer. On l'a mal vécu. Plusieurs n'avaient pas de nouveaux postes un ou deux mois avant le déménagement. C'est là qu'on a appris qu'il y avait des possibilités en X. Ça changeait complètement de mon ancien travail. C'était une remise en question. » (employé)*

Car l'engagement à ne pas licencier ne résume pas l'obligation de l'employeur. Celui-ci est également responsable de la manière dont est socialement gérée

l'évolution du personnel et dont sont respectées ses contraintes privées (lieu de vie, temps de trajet, désirs personnels, « incapacités » personnelles). Dès lors, faire l'effort de changer son comportement devient une composante normale du travail, mais il suppose, de la part de la direction, l'accompagnement professionnel et privé de cet effort. La responsabilité de l'employeur peut aller jusqu'à annuler certaines décisions organisationnelles ou les aménager de manière concertée avec les syndicats et les salariés. Plusieurs décisions de fermeture de sites ont ainsi fait l'objet d'âpres négociations relatives à la définition des frontières de cette responsabilité de l'employeur (mini-débrayages, tracts virulents, concessions de la direction sur les délais et les avantages donnés aux salariés) :

*« Quand on a déménagé de Y en 1996, on s'est battus pour venir ici mais il a fallu changer de métier. » (employé)*

Dans un cas important, la direction a accepté de ne pas décentraliser pour préserver des emplois sur le site principal. Certains services technico-administratifs sont ainsi restés en région parisienne, comme le département observé lors de notre enquête, en contradiction avec le principe officiel de décentralisation de ces mêmes services. Il est également considéré par les salariés et les représentants syndicaux rencontrés que la direction ne peut sanctionner les individus pour leur « incapacité » à changer pour des raisons personnelles. Nous avons ainsi observé des personnes qu'on « laissait tranquilles », à la grande satisfaction tant de leurs collègues que des encadrants, du fait de problèmes de santé tels une tendance à la dépression ou à l'alcoolisme ou pour des raisons « psychologiques » (un employé qui ne supporte pas de traiter certains « dossiers » ou une majorité des encadrants qui n'auraient pas de « sens relationnel »).

On note enfin que, lors de nos entretiens et de nos conversations informelles, une majorité de salariés (employés et encadrants) considère le fait de changer comme un effort, même s'il est devenu normal, et non comme une obligation inhérente au travail, conception minoritaire qui ne concerne que les employés en voie de promotion et les encadrants :

*« Le déménagement, ça a été très dur. » (employé)*

*« Il a fallu que je trouve quelque chose en région parisienne. Il a fallu se recycler. Ça n'a pas été du tout marrant. » (employé)*

### **L'emploi, un droit chez Mercure**

Chez Mercure, la convention de chômage est considérée par les syndicats et une majorité de salariés comme un droit que l'employeur ne peut remettre en

cause. Pour les employés, les encadrants et les syndicalistes, les réformes semblent répondre à des contraintes réelles. Mais le poids de ces réformes est à la charge de la direction et des actionnaires qui en seront les principaux bénéficiaires. En effet, même si les réformes sont considérées comme nécessaires par tous, la survie de l'entreprise n'est pas en jeu et les « salariés de base » ne sont pas ceux qui doivent payer le prix principal de ces réformes. Les salariés n'ont pas à payer le prix humain qu'implique tout changement radical. Ainsi, dès l'annonce d'une réorganisation en 1997, les syndicats majoritaires chez Mercure (C.G.T. et F.O.) ont demandé non seulement le maintien de l'emploi mais aussi celui des sites et des structures existantes afin de garantir le maintien de chaque salarié dans l'emploi existant. La négociation n'est pas acceptable si elle vise à changer les structures, comme l'évoque ce slogan de la C.G.T. : « être ferme sur le présent, c'est assurer l'avenir. »

Dès lors, du côté de l'employeur, la responsabilité sociale est totale. Du côté de l'employé, l'effort de changement est associé à la politique classique de promotion. Il est défini comme l'obligation « choisie » d'une minorité d'employés en voie de promotion et de cadres. Tout effort accepté par les employés doit se traduire par un échange immédiat contre des avantages financiers, notamment par des changements de classification. Ce constat s'exprime à travers différents faits observés et/ou discours entendus. Les nombreux tracts et panneaux d'affichage des syndicats majoritaires portent en priorité sur la protection de l'emploi existant. Ces tracts et panneaux donnent également de nombreuses informations critiques sur les promotions de l'année jugées en nombre insuffisant, les changements programmés à négocier, les augmentations de salaire à négocier en échange de l'intensification du travail ou de mutations de lieu de travail (même au sein du même bâtiment)... Certains employés, lors des entretiens ou des discussions informelles, se plaignaient de ne pas recevoir de récompenses pour leur effort de formation ou leur disponibilité envers l'encadrant. Par exemple, deux employés se sont plaints alors qu'ils venaient d'être augmentés. D'autres employés considéraient qu'ils n'avaient aucune raison de faire des efforts vu leur peu de chance d'être promus, la proximité de la retraite ou leur volonté de ne pas s'impliquer dans le travail. Tous les encadrants considéraient qu'ils manquaient de marges de manœuvre pour récompenser (salarielement ou par des promotions) ceux qui « faisaient des efforts » (nouvelles tâches de gestion, répondre au téléphone, travail supérieur à la norme de productivité etc.) :

*« J'étais en classe 2, je suis passée en classe 3. Mais on est 12 et sur 12, il y a 2 augmentations. C'est ce qu'on nous dit de toute façon, il faut bosser et rien dire. Des personnes qui ne*

sont pas augmentées depuis 10 ans alors qu'elles bossent. » (employé)

A *contrario*, quelques encadrants tendaient à critiquer la centralité de cette convention dans la relation établie avec les employés et appelaient de leurs vœux sa remise en cause. Quelques encadrants dénonçaient ainsi leur manque de pouvoir de sanction face à des employés qui refusaient tout changement. Ou encore cet encadrant confiait sur le ton de l'humour :

« Il y a une phrase que je répète souvent car ça me choque « Vous n'êtes pas payés pour venir travailler mais pour travailler. » Ce n'est pas péjoratif, mais bon. On passe huit heures à travailler et il faut faire quelque chose. » (encadrant)

A la lumière de ces observations, trois éléments enrichissent la définition des conventions de travail donnée par Robert Salais. D'abord, elles ne se fondent pas sur une relation d'égalité contractuelle : la réciprocité n'est pas *a priori* équilibrée. « *La subordination est si nécessairement à l'œuvre dans le salariat qu'une analyse qui prétend l'écarter en arrive à écarter le salariat lui-même* »<sup>(11)</sup>. Même s'ils disposent de marges d'interprétation, les salariés d'Hermès et de Mercure sont soumis à l'autorité hiérarchique de leurs dirigeants. Les salariés d'Hermès acceptent un effort de changer vécu comme difficile dans la mesure où ils considèrent qu'ils n'ont pas le choix s'ils veulent rester dans l'entreprise. Par ailleurs, la convention de travail ne se réduit pas à un accord cognitif. L'accord peut certes être consensuel et intériorisé par les différents acteurs, mais il peut également relever du compromis conflictuel, de l'accord contraint, voire de l'accord soumis à des tensions extrêmes comme l'ont montré les différents exemples observés chez Mercure et Hermès. On note, enfin, que l'aléa économique ne s'impose pas aux membres de l'organisation. Il suppose plutôt un large travail d'interprétation, d'occultation, de traduction ou de transformation par ces acteurs, à l'image de l'intensification de la concurrence dans le secteur de l'assurance qui est considérée comme secondaire par une majorité d'employés et les syndicats dominants de Mercure. Ce changement de perspective permet de comprendre comment un même « aléa économique », l'évolution des formes de la concurrence, se traduit par des conventions de chômage différenciées chez Mercure et Hermès. Ces différentes considérations impliquent donc que toute convention de travail ne peut être saisie qu'au cœur du fonctionnement organisationnel dans lequel elle se définit, au delà des seuls discours et des dispositifs formels.

## Reproduction ou transformation des conventions de chômage : un processus dynamique

Les deux entreprises étaient caractérisées jusqu'à la fin des années quatre-vingt par une convention de chômage équivalente dans ses grandes lignes : le « droit à l'emploi ». Quel que soit leur statut - public, comme Mercure jusqu'à sa privatisation en 1994, ou privé comme Hermès - le statut de l'emploi était calqué sur la fonction publique. Or, ce « droit à l'emploi » a disparu chez Hermès en 1997 alors qu'il se perpétuait malgré quelques tensions chez Mercure, trois ans après sa privatisation. Les acteurs concernés évoquent une relation croisée entre histoire et culture comme cause principale de cette évolution : à la culture d'entreprise dynamique d'Hermès (symbolisée par un « leader » charismatique) s'opposerait une culture technocratique largement dominée par l'Etat (symbolisée par un « leader » issu des Grands Corps et nommé par les pouvoirs politiques). Mais l'enquête menée en 1997 oblige à refuser les explications simplistes en termes de « fatalités culturelles » (Silvestre J.J., 1991, p. 164). En raison des pressions extérieures et des jeux internes entre acteurs, Mercure et Hermès sont traversés par des tensions dynamiques découlant du travail permanent de négociation réalisé par les acteurs aussi bien dans l'activité quotidienne de travail que dans les négociations formelles. Ce sont donc ces mécanismes complexes de reproduction « ébréchée » de la convention de Mercure et de transformation négociée de celle d'Hermès qui seront ici décrits.

### Les mécanismes de réappropriation d'un enjeu externe, le chômage, chez Hermès

Ce qui caractérise la transformation de la convention de chômage d'Hermès est qu'en moins de dix ans le chômage, phénomène *a priori* extérieur à l'entreprise, est devenu une composante interne de l'organisation et que les contraintes marchandes ont été en partie reportées sur les salariés. C'est certes un travail soutenu, constant et progressif de la direction envers les salariés qui a abouti à la réappropriation de ces éléments comme menaçant l'avenir de ces mêmes salariés. Mais la direction a elle-même agi sous « influence ». Cinq mécanismes sociaux interdépendants semblent ainsi expliquer la transformation négociée de la convention de chômage entre les acteurs organisationnels, négociation implicite et explicite opérée sous des pressions extérieures fortes.

11. Nous reprenons ici une affirmation de Pierre ROLLE tirée de DESMAIREZ P., 2001, p. 283. Cette critique est également émise par des écono-

mistes tels O. FAVEREAU et P. PICARD, en relation avec l'étude de la « relation d'autorité » d'Herbert SIMON. (FAVEREAU O., PICARD P., 1996).

D'abord, un consensus social sur la menace du chômage et les besoins du client comme enjeux de la société française est à l'œuvre parmi les membres de l'organisation. Ce consensus social est si fort que les échanges quotidiens entre salariés mentionnent de nombreux exemples issus de l'« extérieur ». Les difficultés de leurs enfants à trouver du travail ou de connaissances vivant difficilement une situation de chômage parsèment les nombreuses discussions des salariés. La préoccupation du chômage se traduit envers nous par les questions posées avec gentillesse et intérêt sur notre avenir professionnel. Les exemples donnés par les dirigeants comme par les salariés entre eux de leurs propres exigences comme clients chez Darty ou comme usagers de la sécurité sociale sont courants (un syndicaliste nous a d'ailleurs présenté son activité au comité d'entreprise dans des termes similaires). Ou encore on a assisté à des échanges entre employés sur la concurrence entre entreprises ou les difficultés des entreprises liées à cette concurrence à la suite d'un documentaire regardé à la télévision. Chômage et concurrence sont considérés par les salariés comme des faits objectifs liés au fonctionnement social global.

Un deuxième mécanisme de transformation de la convention de chômage est l'usage parallèle de discours alarmistes et de décisions « généreuses » qui participe à transformer la perception d'une contrainte en un « cadeau » de la direction. La direction développe en effet une rhétorique active soutenue par différents outils de communication - journaux internes, notes d'information, réunions officielles, compte-rendu de réunions avec les syndicats - sur la fragilité économique de l'entreprise et le danger du chômage pour une population peu qualifiée. La composante négative de cette rhétorique consiste à valoriser des services concurrents développés par d'autres entreprises, le classement des entreprises concurrentes, la présentation des résultats et des difficultés éventuelles, la mise en avant d'exemples concrets relatifs à l'exigence du client... Concernant le danger du chômage, la direction, relayée par l'encadrement, sans évoquer directement le contexte de fort chômage, avance des éléments sur le coût du personnel, officialise régulièrement l'existence de sur-effectifs, parle en termes feutrés de l'inadéquation d'une population peu qualifiée aux changements à venir, valorise la rapidité d'apprentissage et le dynamisme des jeunes diplômés en stage ou en contrat temporaire. La communication sur la réalité d'une concurrence avec l'extérieur est également réalisée de manière « positive » : l'engagement répété et officiel de ne pas licencier, des discours officiels sur la confiance et le pari fait sur une population en transformation, la présentation dynamique des stratégies de croissance du groupe. Tout rachat ou collaboration avec un concurrent est source de nombreux documents de communication.

Un troisième élément qui participe à l'appropriation par les salariés et les syndicalistes des enjeux de chômage et de fragilité économique dans l'entreprise est le développement de réformes qui visent toutes à confronter les salariés de manière quotidienne à ces nouvelles « réalités ». Les premières réformes ont été réalisées de manière radicale et sur une durée relativement courte (deux ans environ) : changement de tout le système informatique, réorganisation juridique, développement d'objectifs de gestion sur les délais de traitement des dossiers, alignement des réseaux administratifs sur les réseaux commerciaux, mutation d'une grande partie du personnel, formations de grande envergure etc. Les salariés parlent de cette période comme d'une épopée où le client, après une période mouvementée (piles de dossiers qui s'accumulent, « mutations-éclair », déménagements en série...) est redevenu d'actualité. Les réformes telles que l'informatique distribuée, le découplage de l'organisation du travail, les nouveaux produits, la décentralisation de certaines activités, ont été nombreuses et accompagnées de formations et informations sur le client, l'économie, la rentabilité. Un des objectifs de ces formations, relayées par des groupes de travail sur les thèmes de la qualité, est de convaincre les employés de la nécessité de redéfinir leur travail à partir des besoins du client et d'intégrer les critères marchands dans leur activité quotidienne. Différents employés ont ainsi parlé d'une formation qui les a convaincus de la nécessité de développer de nouveaux comportements dans la mesure où ils auraient pris conscience des effets de leurs actes sur certains paramètres de la relation avec le client (image de marque, fidélisation, rapidité du service).

Un quatrième mécanisme de transformation de la convention de chômage, servi par les nombreuses réformes décidées en cascade, est la mise en place de structures informelles de discussions et d'échanges sur ces sujets avec les syndicats (ces structures n'ayant aucune existence « légale »). Les projets de réorganisation deviennent un objet de négociation avec les syndicats dont les tracts, les travaux de réflexion, les mouvements de protestation (jusqu'au mini-débrayage) portent sur la protection de l'emploi ou, le plus souvent, sur la protection de chaque salarié face à toutes les décisions de fermeture de site ou de réorganisation des activités. Ainsi dès l'annonce d'une réorganisation, le tract du syndicat majoritaire d'Hermès, la C.F.D.T., a demandé « à la nouvelle direction la création d'un groupe social afin d'obtenir les principales informations concernant la réorganisation et l'ouverture de négociations sur les aspects sociaux. » (tract de janvier 1997). Les débats restent cependant structurés par la direction. On note ainsi que les arguments syndicaux portent le plus souvent sur l'organisation de la mobilité géographique (autour du principe du respect de la vie privée des

salariés) et peu sur la validité économique des choix de mobilité fonctionnelle (le salarié est implicitement tenu d'accepter un changement pourvu que son emploi soit préservé sur un lieu de travail accessible pour lui). De plus, le débat est organisé à partir de la définition des critères marchands proposée par la direction. La nécessité de décentraliser ou de regrouper des services n'apparaît comme objet de débat que si toutes les autres possibilités de protection des salariés, dont l'acceptation de périodes de sur-effectifs par la direction, ont été épuisées. La répartition traditionnelle des rôles entre syndicats et direction reste respectée.

Enfin, la direction s'est appuyée sur le respect du compromis social « fordien » hérité du passé (protection de l'emploi, de la vie privée, des désirs personnels), compromis social qui permettait aux salariés de se vivre comme gagnants dans le changement et aux syndicats de garder leur rôle social tout en changeant de stratégies de lutte (de l'opposition à la négociation). Le choix de la direction semble avoir été influencé par deux phénomènes parallèles. D'une part, toute décision radicale de gestion des ressources humaines (licenciements, précarisation du personnel existant, sous-traitance d'une partie de l'activité), en dehors d'une faillite ou de pertes financières notables (ce qui n'était pas le cas), avait toutes les chances d'aboutir à des conflits sociaux durs qui auraient bloqué les réformes, discrédité la direction et nuï à l'image sociale de l'entreprise à l'extérieur. La forte présence syndicale et le souvenir des conflits « sauvages » de 1979, déclenchés autour des salaires et s'étant propagés dans différentes sociétés du secteur, a peut-être nourri chez les dirigeants l'idée d'une capacité réelle de mobilisation des salariés. Les avantages sociaux existants, la politique salariale passée ou la protection de la « vie privée » sont autant d'avantages sociaux dont la remise en cause est potentiellement conflictuelle. D'autre part, la direction d'Hermès prenait le risque de s'aliéner les pouvoirs politiques par des décisions impopulaires. Or, la capacité d'influence de l'Etat sur l'activité économique de ces entreprises est forte (et donc valorisée par les directions) du fait de son rôle de réglementation et de contrôle des services vendus par ces organisations. Les autres organismes de ce secteur d'activité ont d'ailleurs tendu à défendre une image d'employeur citoyen et d'entreprise humaine : aucun organisme du secteur n'a engagé de plan de licenciement au cours de la même période.

### **Une reproduction « ébréchée » de la convention de chômage passée chez Mercure**

La reproduction ébréchée de la convention de chômage passée de Mercure repose sur une socialisation

conflictuelle entre syndicats/salariés et direction/encadrants alors même que la direction a instauré de nombreuses réformes (technologiques, organisationnelles et sociales) et que l'organisation est soumise à des pressions fortes de l'environnement économique, social et politique (la montée de la concurrence, le fort niveau de chômage ou le désengagement de l'Etat). Comme la transformation, « *le non changement doit aussi être travaillé de l'intérieur.* » (STRAUSS A., 1992, p. 111) Alors même que les syndicats, les salariés et la direction sont engagés dans de nombreuses « négociations » formelles et informelles quotidiennes visant à redéfinir la relation d'emploi dans de nouveaux termes, la rencontre entre ces acteurs aboutit de fait à une perpétuation du « droit à l'emploi », enjeu majeur des luttes engagées par les syndicats et les salariés. Trois mécanismes interdépendants semblent ici expliquer ce qui apparaît comme une reproduction « ébréchée » de la convention de chômage passée.

Un premier mécanisme de la reproduction de la convention passée tient, comme chez Hermès, à ce que les discours de la direction s'appuient sur un consensus social fort dans la société (médias, vécu des salariés) autour du développement de la concurrence, de l'exigence des clients, de la nécessaire informatisation. En revanche, le chômage, regardé comme une menace réelle pour les jeunes ou les autres salariés, semble s'être arrêté à la porte de l'entreprise du fait même de l'absence de menace apparente. Les salariés parlent certes du chômage comme d'une réalité qui atteint une partie de la population. Ils se montrent ainsi préoccupés dans leurs échanges quotidiens pour un enfant proche qui tente de trouver un « boulot », pour un jeune salarié en fin de contrat dans l'entreprise sans perspective d'emploi ou pour un ami de leur âge en situation précaire. En revanche, ces mêmes salariés n'évoquent jamais la possibilité de perdre leur emploi comme un risque, même lointain.

Cette « confiance » semble fondée de manière essentiellement implicite sur le rôle attribué à l'Etat dans la gestion de l'entreprise. L'Etat est en effet toujours considéré par les salariés, les syndicats et la direction comme un acteur présent et protecteur qui rend impossible toute décision de licenciement, même individuelle. Le fait que le dirigeant actuel soit proche des pouvoirs politiques et soit resté en poste après la privatisation de 1994 favorise, aux yeux des acteurs rencontrés (syndicalistes, encadrants, employés), une telle perception. Ainsi, de nombreux tracts syndicaux mentionnent régulièrement la proximité des hauts dirigeants de l'entreprise avec les dirigeants politiques français. Ce lien est souvent discuté entre les salariés lors de discussions informelles. Par ailleurs, l'image passée d'un statut public (l'entreprise a été privatisée en 1994) n'est pas écornée dans les discours dirigeants et le changement de

statut n'est pas clairement défini comme un enjeu, un risque ou une contrainte spécifiques. Ou encore, les sur-effectifs sont à peine évoqués dans les discours et lors des négociations syndicales (c'est même le manque d'effectifs qui fait l'objet des tracts syndicaux). Les sur-effectifs ne sont pas traités comme une « réalité » et encore moins comme une question à discuter ou à négocier.

Deux raisons semblent expliquer ce « silence » de la direction sur le thème du chômage et la croyance partagée par tous du rôle protecteur de l'Etat. D'une part, la direction et les encadrants, seuls acteurs qui pourraient avoir intérêt à écorner le droit à l'emploi pour mettre en œuvre les réformes envisagées, apparaissent largement contraints par la capacité de mobilisation et de résistance collective des syndicats et des salariés. Tout discours tentant de miner le compromis social fordien est immédiatement dénoncé par les syndicats comme un discours de « propagande » qui viserait à masquer les véritables enjeux des « patrons » tels qu'éviter la réforme du corps dirigeant ou utiliser les bénéfices de l'entreprise au détriment des salariés de base, par exemple. Les syndicats sont puissants et détiennent une grande capacité de mobilisation. Les salariés démontrent dans leur activité quotidienne une capacité collective de résistance à toute demande supplémentaire (et font parfois même recours à un syndicaliste en cas de situation bloquée avec la hiérarchie). Remettre en cause ce compromis est un pari risqué pour la hiérarchie et est susceptible de leur créer des soucis jugés démesurés. D'autre part, la direction de Mercure, comme celle d'Hermès, prendrait le risque de s'aliéner les pouvoirs politiques par des conflits généralisés et visibles avec les salariés et les syndicats. Non seulement cette entreprise est privatisée depuis peu - laissant supposer des liens encore étroits avec le pouvoir politique -, mais surtout la capacité d'influence de l'Etat sur l'activité économique de Mercure est forte. Afin de promouvoir une image favorable auprès des pouvoirs publics, la direction de Mercure gagne à « négocier » avec les syndicats et les salariés en évitant les sujets éminemment conflictuels, quitte à abandonner la réalisation d'objectifs officiels jugés par ailleurs fondamentaux, comme ici la remise en cause radicale de la stabilité dans l'emploi.

Un deuxième mécanisme expliquant ce relatif *statu quo* tient à ce que les discours et les actions de la direction et ceux des syndicats sont constamment énoncés sur le mode de l'irréductible opposition. Tout comme chez Hermès, la direction de Mercure a développé une large panoplie d'outils de communication pour prouver le bien-fondé des réformes envisagées, en expliquer les déterminants, en assurer une meilleure compréhension par les salariés (formations, réunions de service, messagerie électronique, journaux internes etc.). Différentes réformes ont ainsi

rythmé les dix dernières années : informatisation, nouveaux objectifs de productivité, réorganisation des services, développement de produits innovants, redéfinition du service au client ou création de nouveaux outils de gestion des ressources humaines. Mais dans la mise en œuvre effective de ces réformes, on constate que cette même direction a de fait inscrit une majorité des réformes à l'intérieur du compromis social fordien passé, négociant toute modification du statut des individus à partir des règles existantes.

Les tentatives menées aux différents niveaux hiérarchiques de redéfinir ce compromis social avec les salariés aboutissent systématiquement sur des mini-conflits qui incitent les dirigeants et les encadrants à faire marche arrière. Ces tentatives sont en effet interprétées par les syndicats et les employés comme autant de menaces à contrecarrer. Les employés légitiment ainsi tout refus systématique de surcharge de travail dans leur activité quotidienne de travail. Ce type de refus a été régulièrement observé et discuté au cours de notre enquête. La virulence des tracts syndicaux dénonçant le caractère insidieux des tentatives de réformes organisationnelles sans augmentation des effectifs exprime également la stratégie de protection de l'accord passé de l'acteur syndical. Dès lors, dans la mise en œuvre des principales réformes, la direction a moins tenté de « pénétrer » le champ argumentatif des syndicats que, d'une part, de prouver le bien-fondé de nécessaires réformes (qui ne sont d'ailleurs pas remises en cause en tant que telles par les syndicats) et, d'autre part, de montrer que les salariés gagnent à changer (notamment en termes de classification et de rémunération) et ne perdent rien (volontariat dans la mobilité, réformes non réalisées en cas de refus). Aux syndicats, la lutte sur la protection des structures existantes et sur les augmentations de salaire, à la direction, le travail de réorganisation et l'argumentation sur le « mieux-disant » social. Toute négociation est faite à petits pas et vise à limiter les possibilités de rupture. Ceci semble en partie expliquer que plusieurs décisions de décentraliser n'ont pas été appliquées après avoir été annoncées ou que les services fonctionnels restent nombreux et importants dans les structures formelles malgré les objectifs officiels de décloisonnement de l'organisation du travail. Ainsi l'un des syndicats majoritaires de Mercure, F.O., exprime très clairement sa stratégie d'opposition à toute négociation avec la direction :

« En refusant de participer aux groupes de concertation, F.O. ne s'est impliquée ni dans une pseudo élaboration des projets, ni dans le processus de mise en place de la phase 1 (théorique). » (tract de novembre 97)

Un troisième mécanisme ayant favorisé la reproduction de la convention de chômage passée tient à ce que les différentes réformes sont réalisées de

manière centralisée et sans confrontation des salariés à ces nouvelles « réalités » :

– l'organisation du travail reste cloisonnée ;

– la pression « client » sur l'activité quotidienne des salariés est réalisée à partir d'arguments relevant de critères quantitatifs (notamment le suivi des délais de réponse au client) ;

– l'informatique choisie est centralisée. Seule une minorité d'encadrants et d'employés en voie de promotion est confrontée aux critères « marchands » de manière « concrète » à travers des formations ponctuelles, des actions de travail réalisées en collaboration avec le réseau commercial ou encore des gestes de valorisation par la direction de ceux qui ont de « bonnes relations » avec le réseau. Les formations réalisées à l'attention des employés restent essentiellement centrées sur la compréhension des services offerts par l'entreprise, le fonctionnement de l'entreprise et la réalisation des activités quotidiennes, les principes commerciaux évoqués gardant alors un caractère abstrait et incantatoire.

\*  
\* \*

Le « prix » de l'effort de changement agréé par les salariés, autrement nommé convention de chômage, prend des visages contrastés dans ces deux entreprises : au « droit à l'emploi » de Mercure s'oppose « l'effort de changement contre la protection dans l'emploi » chez Hermès. Alors même que les principaux éléments formels encadrant la relation d'emploi (statut juridique de l'emploi, politiques de gestion de la main d'œuvre ou engagement des directions à ne pas licencier) sont largement similaires dans les deux entreprises, la relation d'emploi établie entre l'employeur et les salariés suit des contours différenciés. Chaque convention de chômage est ainsi apparue comme un compromis fragile « négocié » de manière essentiellement implicite par les acteurs organisationnels - direction, salariés et syndicats. Loin de se réduire aux éléments formels ou aux politiques officielles des acteurs, le contenu de la relation d'emploi, comme ses processus de construction et de légitimation, s'inscrivent dans la chair invisible de l'organisation. Ce constat plaide en faveur du repérage des

normes sociales constitutives de toute relation d'emploi salariée dans son lieu principal de construction et de légitimation, à savoir l'organisation. Comme l'écrit Pierre NAVILLE en 1956, « *les unités économiques et sociales fondamentales ne sont pas les individus mais les entreprises ou groupes d'entreprises, et la hiérarchie de qualification prend surtout son importance dans le cadre de l'entreprise.* » (NAVILLE P., 1956, p. 97).

De manière parallèle, l'évolution des conventions de travail n'est ni une « fatalité culturelle », ni le seul fruit de l'action dirigeante. Reproduction et transformation des conventions de travail sont un processus dynamique mettant en jeu des acteurs interdépendants - salariés, syndicats, direction -, les dirigeants détenant des ressources privilégiées dans ce jeu. L'évolution des conventions de travail est le fruit d'une double influence, entre facteurs internes (stratégies et rhétorique patronales, poids et positionnement de l'acteur syndical, caractéristiques sociales et comportements au travail des salariés) et pressions externes (montée et caractéristiques du chômage, structuration professionnelle du secteur d'activité, rôle de l'Etat ou évolution des formes de la concurrence), entre « socialisation organisationnelle » et dimensions sociétales (MAURICE *et alii*, 1982).

Ces résultats permettent de s'interroger plus largement sur l'évolution de la relation d'emploi salariée dans notre société. Le thème du chômage a bien envahi les discours des salariés. Mais la manière dont ce thème s'intègre effectivement dans le fonctionnement de chaque organisation n'est pas univoque. La peur du chômage est l'affaire des autres pour la plupart des employés et des syndicats de Mercure alors qu'elle est une préoccupation quotidienne qui justifie un effort au travail pour les membres d'Hermès. Ce constat incite à modérer l'idée d'une « recodification » généralisée de la relation d'emploi dans les organisations modernes (BÉLANGER J., THUDEROZ C., 1998). Non seulement la « peur » du chômage ne s'impose pas à tous les salariés, mais la manière dont cette nouvelle contrainte est « négociée » par les acteurs peut varier considérablement - du droit à l'emploi à la précarité organisée - sous l'influence croisée de multiples paramètres internes et externes à l'organisation étudiée.

## Bibliographie

- ALALUF M., *Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Bruxelles, Université de Bruxelles, 1986.
- BÉLANGER J., THUDEROZ C., « La recodification de l'emploi », *Revue française de sociologie*, XXXIX, n° 3, pp. 469-494, 1998.
- BUSCATTO M., *L'évolution organisationnelle, un « ordre asymétrique négocié » sous influence sociétale. Analyse comparative de deux sociétés privées de service*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Paris I-Panthéon Sorbonne, 2000.
- COURPASSON D., « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 39-61, 1997.
- DESMAREZ P., « Subordination et indépendance. Note pour une réflexion sur les relations entre travail indépendant et travail salarié », in ALALUF M., ROLLE P., SCHOETTER P. (COORD.), *Division du travail et du social*, Toulouse, Octarès, pp. 281-285, 2001.
- DOERINGER P.B., PIORE M.J., *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, Lexington, Massachussetts, Heath Lexington Books, 1971.
- EYMAR-DUVERNAY F., « Le lien durable d'emploi : des accommodements difficiles avec le marché », *Droit social*, n°7/8, pp. 544-547, 1988.
- FREYSSINET J., *Politiques de l'emploi des grands groupes français*, Grenoble, PUG, 1982.
- FAVEREAU O., PICARD P., « L'approche économique des contrats : unité ou diversité ? », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 441-464, 1996.
- LALLEMENT M., « Du gouvernement à la gouvernance de l'emploi », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. CIII, pp. 295-311, 1997.
- LAMOTTE B. (COORD.), *Les régulations de l'emploi. Les stratégies des acteurs*, Paris, L'Harmattan, 1998.
- LOJKINE J., « L'intervention syndicale dans la gestion : le choc de deux cultures », *Revue française de sociologie*, XL, n° 2, pp. 295-324, 1999.
- MAURICE M., SELLEIER F., SILVESTRE J.J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'approche sociétale*, Paris, PUF, 1982.
- NAVILLE P., *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Librairie Marcel Rivière, 1956.
- PARADEISE C., « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue française de sociologie*, XXV, pp. 352-375, 1984.
- REYNAUD E., REYNAUD J.D., « La régulation des marchés internes du travail », *Revue française de sociologie*, XXXVII, pp. 337-368, 1996.
- ROSE J., « L'organisation des transitions professionnelles entre socialisation, mobilisation et recomposition des rapports de travail et d'emploi », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 63-79, 1996.
- SALAIS R., « Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions » in ORLÉAN A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, pp. 371-403, 1994.
- SALAIS R., « Flexibilité et conventions du travail : une approche », *Economie Appliquée*, n° 2, pp. 5-32, 1991.
- SALAIS R., « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue économique*, n° 2, pp. 199-240, 1989.
- SERVERIN E., « Propos croisés entre droit et économie sur la place de l'incertitude et de la confiance dans le contrat », *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 607-620, 1996.
- SILVESTRE J.J., « Gestion à la française et expériences étrangères » in GAZIER B., MARSDEN D., SILVESTRE J.J. (1998) *Repenser l'économie du travail. De l'effet d'entreprise à l'effet sociétal*, Toulouse, Octarès Editions, pp. 161-164.
- STRAUSS A., *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- SUPIOT A. (dir.), *Au delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail*, Paris, Flammarion, 1999.