



**HAL**  
open science

# Négocier la fabrication du travail et la relation d'emploi. Transcrire la loi El Khomri

Guy Minguet

► **To cite this version:**

Guy Minguet. Négocier la fabrication du travail et la relation d'emploi. Transcrire la loi El Khomri. 2016. halshs-02071202

**HAL Id: halshs-02071202**

**<https://shs.hal.science/halshs-02071202>**

Submitted on 18 Mar 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Négocier la fabrication du travail et la relation d'emploi Transcrire la loi El Khomri

Le dialogue social local permet une analyse renouvelée des réalités du travail et de la relation d'emploi. Les petites entreprises émergentes et les nouvelles générations de salariés et de chefs d'entreprise ont intérêt à imaginer des relations sociales ajustées, appropriées avec les réalités productives. La productivité repose aussi sur des organisations innovantes et des apprentissages collectifs.

Guy Minguet est enseignant-chercheur au département Sciences sociales et de Gestion de l'École des Mines de Nantes.

**L**a transcription de la loi Travail<sup>1</sup> est de notre point de vue essentielle. Place désormais à son application et donc à sa négociation dans les branches et dans les entreprises. Dans ce texte, nous soutenons que les tentatives actuelles de modernisation du dialogue social en France sont entravées par un double mécanisme de méconnaissance et de défaut de conception.

En premier, nous manquons d'études nuancées des attributs des organisations, des conditions et des activités du travail. Plus grave, on ajoutera que même lorsque l'on dispose de recherches convain-

---

<sup>1</sup> Loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

cantes, elles peuvent être marginalisées ou ignorées tant par les chefs d'entreprise, les syndicalistes et les représentants élus. En second, les relations paritaires achoppent sur des conceptions inadéquates du travail. Plus précisément, toute avancée de la démocratie post-industrielle suppose de distinguer (1) ce que l'organisation et ses membres actuellement font (connaissance compréhensive), (2) ce que l'organisation et ses membres actuellement pourraient faire (connaissance prédictive), (3) ce que l'organisation et ses membres devraient faire (connaissance prescriptive), (4) comment réduire l'écart entre ce qui est souhaité et ce qui est présentement fait (connaissance intégrative). Si l'on définit la négociation comme le processus par lequel des parties argumentent, controversent, pour des compromis révisables, cela suppose raisonnablement que les uns et les autres fassent l'effort de rafraîchir leurs images, leurs représentations, des réalités de l'organisation et des activités, pour qu'en échange l'effort demandé soit équilibré et récompensé.

Cette laborieuse démonstration de paritarisme à la française est un révélateur quasi chimique des typicités et des mouvements sociaux de l'histoire nationale (point 1). Toutefois, il ne parvient pas à éclipser la dimension centrale de cette modernisation chaotique des relations sociales, à savoir : la négociation institutionnalisée pour l'accord de branche et celui d'entreprise (point 2). Ce qui invite chemin faisant à réfléchir sur les nouveaux enjeux autour du contenu de cette négociation que nous situons dans la fabrication du travail, la création d'emploi et la relation d'emploi (point 4).

### **Sous la fièvre sociale, la réalité du paritarisme de proximité**

Sans trop insister, revenons sur quelques leçons à tirer des tumultes de la loi Travail. Cet épisode enfiévré a donné lieu au répertoire classique du

théâtre spectaculaire et en boucle : mobilisation nationale dans les rues et les places symboliques, manifestations locales, tribuns combattant la réforme du code du travail, pétitions et happenings numériques. Sur les pavés, la contestation et les douze journées de manifestations entre le 9 mars et le 5 juillet 2016 se voient souvent émaillées de violences. Le mot d'ordre et le point commun de cette conflictualité sont la prédiction de la « casse du droit du travail », la « déréglementation néolibérale », l'inversion de la « hiérarchie des normes », le « caractère antidémocratique » du mode d'adoption de la loi, etc. Certains analystes sociaux français et intellectuels n'ont pas manqué de brandir leurs croyances telles la désespérance des salariés, le droit de licenciement facilité pour les chefs d'entreprise, la dérégulation généralisée des relations d'emploi. Dominique Méda a publié dans *Le Monde* du 28 mai 2016 une tribune livrant son interprétation de la fièvre sociale actuelle<sup>2</sup>. Elle souligne le paradoxe suivant lequel les choix politiques sociaux-démocrates des gouvernements successifs visant à pacifier le dialogue social en France n'ont pas épuisé le potentiel de mouvements sociaux. Ce réformisme-là, bien au contraire, aurait attisé les feux de la colère sur fond d'anxiété, de désespoir. Elle considère que ce gouvernement s'est fourvoyé en alimentant le détricotage de notre modèle social. Cette option politique suggère qu'une alternative passe par la démocratisation de l'entreprise et la reconversion écologique, pour la zone Europe.

***Trois angles vifs à aborder : le rafraîchissement des images et des analyses du travail situé, la négociation locale du compromis, la fabrication du travail et de l'emploi.***

A la différence de Dominique Méda, trois angles vifs sont à aborder dans ce paritarisme d'entreprise et de branche débarrassé des enjeux politiques et des postures : le rafraîchissement des images et des analyses du travail situé, la négociation locale du compromis, la fabrication du travail et de l'emploi.

<sup>2</sup> « L'absence d'espoir déchaîne la colère sociale en France ».

## **L'entrelacement du travail, de l'organisation, de la relation d'emploi**

Les analystes sociaux mobilisent une image des activités concrètes qu'ils se proposent de décrire et d'expliquer. Le travail humain et l'organisation sont intimement reliés, selon une tension dynamique, parce que les structures organisationnelles sont, par définition, des descriptions et des prescriptions pour les modalités en cours de l'action. Lorsque les dirigeants imposent de nouvelles structures organisationnelles, ils altèrent invariablement les modalités du travail. Parallèlement, lorsque les contenus du travail dans une organisation se transforment, sous l'emprise des nouvelles technologies, des marchés, des produits et des services, les structures organisationnelles ou bien s'adaptent ou alors risquent d'être frappées d'incohérence avec les activités qu'elles ordonnent.

C'est pour ce motif ci-dessus qu'il est crucial d'aborder de front les nouvelles réalités du travail, du marché de l'emploi, de l'intérieur de la boîte noire. Et non pas seulement, du point de vue *main stream* qui met en forme des tendances macroéconomiques, et sociétales, avec force statistiques. Prenons les exemples de l'économie digitale : plateformes, automatisation, robotisation, et des prédictions en matière de nombre d'emplois susceptibles de disparaître, d'émerger, de muter. Elles soulignent que beaucoup d'anxiété technologique se projette sur les incidences sociales et politiques des nouvelles formes de relation d'emploi. Une étude économique<sup>3</sup> fait état d'une prolifération de ces figures : partage de salariés, partage de poste, encadrement intérimaire, travail occasionnel, nomades numériques, travail basé sur des chèques travail ou chèques service, portefeuille de travail, externalisation ouverte du travail, travail indépendant collaboratif. Elles sont inédites pour une part même si, en déconstruisant les pratiques, elles évoquent des formes proto-industrielles bien

<sup>3</sup> Eurofound, *New forms of employment*, Publications Office of the European Union, 2015.

décrites par les historiens, qui nous ramènent cent cinquante ans en arrière comme le soulignent deux études récentes<sup>4</sup>. Ces « innovations » productives, technologiques, organisationnelles se distinguent par le fait que les régulations sociales au cœur de la performance sont négligées. Sur les pratiques et relations de travail inaugurées dans le sillage de ces plates-formes numériques d'intermédiation, les analystes mobilisent les métaphores d'économie de la demande, ou de l'engagement (*gig* dans le contexte anglophone) sous forme de « cachet », de « louage ». Cette pseudo inventivité qui consiste dans une hybridation de solutions gestionnaire et architecturale avec des mœurs et des contrats redevables d'une terminologie du dix-neuvième siècle est, à ce titre, à documenter finement, et à comprendre si les nouveaux acteurs entrants de ces univers énigmatiques puissent être reconnus, entendus, représentés, défendus. N'oublions jamais une leçon de l'histoire : le contrat de travail fut la condition de l'apprentissage, de l'innovation, de la qualité. Par-delà les prédictions hardies et les récits triomphateurs ou pessimistes, il revient à qualifier ce projet collectif d'entreprise-là pour que les parties engagées s'adosent sur une vision adéquate de leur système sociotechnique, gage de la performance et du développement social.

***Il est crucial d'aborder de front les réalités du travail. Et non pas seulement du point de vue qui met en forme des tendances macroéconomiques et sociétales.***

### **Nouvelles organisations, novations paritaires**

Un effort d'innovation intensif et continu est, on le sait, la clef de la compétitivité et de la croissance des entreprises. Mais on n'a pas tiré de ce constat toutes les conséquences sur la gestion des

---

<sup>4</sup> Christophe Degryse, *Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*, ETUI, 2016, Gérard Valenduc, Patricia Vendramin, *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI, 2015.

personnes, sur la formation qualifiante, sur le travail dirigeant, et *in fine* sur le cadre des relations professionnelles entre salariés et employeurs. Ainsi, le constat saillant et concordant est effectué de l'importance critique de la formation continuée pour la mise à niveau, pour la congruence entre l'offre GRH et les nouveaux métiers et compétences. Mais on omet l'essentiel : l'emploi créé et celui muté seront moins dans des activités déjà connues que dans la fabrication de nouvelles activités et des métiers inédits aux destins et aux contours indéterminés.

Cette observation, quoique d'évidence, n'a eu que peu d'effets sur la direction des entreprises (rivées sur le rendement financier et la réduction des charges, c'est-à-dire sur l'exploitation), sur l'organisation des ressources humaines (resserrées sur les dispositifs de rationalisation gestionnaire) et sur les syndicats (mobilisés sur l'emploi, les salaires, les conditions de travail, les risques industriels), sur les politiques publiques de formation professionnelle. Toutes les industries traditionnelles ont été traversées, de part en part, par des mutations majeures. En deux décennies, l'industrie de l'aspirateur a connu des innovations aussi chamboulantes que la disparition du sac, le contrôle électronique ou le filtrage des particules. Observation que chacun

***La compétition et la productivité reposent moins sur la bonne gestion que sur la conception, l'anticipation et la régulation des organisations.***

pourrait reprendre en matière d'informatique personnelle, de cellulaire et de média, d'intermédiation pour le logement, le transport. Or, plus l'innovation est génératrice de valeur ou assise sur une rupture et moins les qualifications nécessaires comme les compétences activées sont prêtes à l'emploi, labellisées, homologuées. Dès lors, la compétition et la productivité reposent moins sur la bonne gestion orthodoxe, ou brutale par suppression de charges, du patrimoine de qualifications existantes ou d'un marché du travail dérégulé que sur la conception, l'anticipation et la régulation des organisations

tant de l'innovation des produits, des apprentissages individuels et collectifs préalables, garants de la pérennité et de la projection sur le moyen terme. Ne dictant plus les conduites, les normes de métier et les classifications servent alors de ressources cognitive et organisationnelle pour parer au mieux à l'imprévu. Cette conclusion suppose dès lors qu'on anticipe ces impacts, qu'on les partage, que les divers bords s'accordent.

Considérons la problématique de l'intensification, emblématique des maux des temps productifs et des transformations du travail de service. Flux tendus, réactivité accrue à la clientèle, rythme élevé des innovations favoriseraient polyvalence et responsabilité, mais au prix d'une intensification excessive du travail.

L'Union des syndicats suédois a soutenu des recherches qui ont abouti à un constat important : les représentations traditionnelles du travail masquent les mécanismes d'adaptation et

d'ajustement qu'exigent les activités contemporaines<sup>5</sup>. Ces représentations restent dominées par l'image du travail à la chaîne - y compris dans les organisations les plus participatives telles les associations. Or de nombreuses formes actuelles du travail s'en distinguent sur un point capital. Certes, l'organisateur y prescrit encore fortement l'activité des opérateurs, mais il peut de moins en moins « confiner » - choisir, figer et protéger - l'environnement technique ou social du travail. Le salarié est souvent contraint de négocier, avec des clients ou des collègues, des éléments de plus en plus significatifs de son cadre d'action. C'est là un mécanisme majeur d'intensification du travail. Comment échapper alors au paradoxe d'un emploi impliquant mais insoutenable ? D'abord par une analyse renouvelée du travail : au-delà des rapports entre le prescrit et le non-prescrit, il faut prendre en compte la charge

***Au-delà des rapports entre le prescrit et le non-prescrit, il faut prendre en compte la charge induite par le déconfinement accru des objets et des relations de travail.***

---

<sup>5</sup> P. Docherty, J. Forslin, A.B. Shani, *Creating Sustainable Work Systems*, Routledge, 2010.



induite par le déconfinement accru des objets et des relations de travail. Et comme pour des personnels isolés, sans soutien et sans échanges, cette charge est peu soutenable, ces constats devraient ouvrir la voie à une gestion plus collective des épreuves induites par l'affaiblissement des cadres du travail. Ce qui ouvre la réflexion sur les relations professionnelles localisées susceptibles de prévenir de telles fragilisations<sup>6</sup>, voire dégradations, et aussi de repenser les formes du travail hiérarchique de proximité.

Il existe un fil commun entre les problèmes de l'innovation intensive et exploratoire, les épreuves de l'intensification et les défis posés par les institutions représentatives du personnel ou la négociation d'entre-

***Les entreprises émergentes vont devoir inaugurer des relations sociales ajustées.***

prise. La résistance d'une fraction du patronat français au sein du Medef à l'égard de la cogestion ou de toute expérimentation en matière paritaire et le malaise actuel des dirigeants et cadres face à l'intensification et aux atteintes toxiques portées au travail, aux personnes pourraient être, partiellement, explicables par la diffusion timorée et les lacunes d'apprentissage des principes de travail managérial adossés à l'innovation à haute vitesse et au développement social d'entreprise.

Au regard de la statistique sociale et économique, comme des travaux sociologiques, l'univers des artisans, des TPE et des PME, des indépendants n'a rien à voir, ni à comparer, avec les précédents. Dans les entreprises émergentes, les nouvelles générations de salariés, de chefs d'entreprise vont devoir inaugurer des relations sociales ajustées, congruentes avec les réalités productives. Plus, une représentation sur-mesure des salariés dans ces entreprises si singulières est souhaitable. Le raccourci de la pensée patronale et du conservatisme politique selon lequel il faudrait relever les seuils d'effectifs salariés à par-

6 Guy Minguet, « Santé au travail et action dirigeante: constats et leçons de deux sites industriels », in Revue Française de gestion n°214, 2011

tir desquels se déclenchent les obligations légales en matière de représentation et de négociation est sur ce point consternant. L'obligation légale de dialoguer est une opportunité d'apprentissage pour que les parties légitimes se découvrent, s'informent, traitent des problèmes du travail, du projet d'entreprise. Au même titre, que la concurrence, la clientèle, la législation, les matériaux nouveaux conduisent chaque partenaire à se remettre en cause, et à proposer des dispositifs adaptés et à produire de nouvelles régulations locales. A ce titres, les instances représentatives, la délégation syndicale et du personnel sont des atouts prodigieux de travail dirigeant, de connaissance subtile et actualisée du quotidien de l'organisation. Que les employeurs et les syndiqués apprennent et rodent la négociation sociale à petite et moyenne échelle serait utile et efficace tant pour la performance économique que le développement social d'entreprise<sup>7</sup>.

A nos yeux, le creuset de la négociation sur la modernisation du dialogue social se situe dans les entreprises comme nous y invite Christian Thuderoz<sup>8</sup>. De ce point de vue, il est avisé de soutenir que le syndicalisme d'entreprise est le niveau d'acteurs le plus pertinent, car ces derniers savent ce dont ils parlent. Il n'y a pas, dans la loi El Khomri, d'inversion de la hiérarchie des normes sociales.

En matière de durée du travail, ***Le syndicalisme d'entreprise est le niveau d'acteurs le plus pertinent, car ces derniers savent ce dont ils parlent.*** la primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche, c'est tout ! Tout le reste de l'ordre social n'est pas touché.

Là encore, on le sait, la règle de droit ne dicte en rien ce que sera son contenu dans un contexte défini. Plutôt que de se cramponner sur des universaux, sur des images momifiées ou des postures, il est raisonnable de pratiquer des petits pas afin de traiter des problèmes auxquels les salariés détiennent un contrôle.

---

7 Renaud Sainsaulieu , *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Presses de Sciences Po -Daloz, 1997.

8 *Petit Traité du compromis. L'art de la concession*, PUF, 2015.

Prenons une dynamique exemplaire de notre proposition. Depuis plus de trois décennies les agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract), organismes paritaires, œuvrent sur les chantiers des conditions de travail, des compétences, de l'attractivité des territoires, avec des résultats probants. Les chargés de mission déploient des interventions au sein des organisations<sup>9</sup> pour porter cette idée d'une amélioration négociée des problèmes et des projets auprès des salariés.

Les sciences sociales seront mises à l'épreuve par les pratiques du travail émergentes, dans les formes inédites d'emploi, qui contribuent à transformer le cadre des entreprises et donc des relations sociales. C'est par les embrasures de la fabrication du travail, des emplois, au ras des entreprises et des entités productives que la contribution analytique, compréhensive des sciences sociales peut être judicieuse pour les parties prenantes qu'elles soient employeurs, salariés, non-salariés, élus de la nation.

---

<sup>9</sup> Je suis engagé depuis sa création en 1985 au sein de l'Aract Pays-de-Loire sous statut de personnalité qualifiée. J'ai exercé un mandat de président du comité d'orientation.