
La négociation sociale dans les entreprises publiques à statut : les cas d'EDF-GDF et Air France *

*Olivier MERIAUX ***

Introduction

Les transformations contemporaines des relations professionnelles en France témoignent du rôle majeur acquis par l'entreprise dans la régulation sociale. Confortée par un régime juridique bienveillant à l'égard des accords « dérogatoires », la négociation d'entreprise ne cesse de se développer, en paraissant répondre, mieux que la loi ou la norme professionnelle, aux impératifs d'ajustement des firmes à un environnement concurrentiel plus fluide et incertain. Mais davantage que la croissance continue du nombre d'accords d'entreprise signés chaque année, c'est l'extension qualitative de la négociation collective décentralisée, de son champ et de son degré de complexité, qui marque l'entrée dans un « nouveau paradigme » des relations professionnelles (Thuderoz, Trompette, 1999). Le développement de négociations sur l'emploi en est l'illustration la plus marquante (Lyon-Caen, 1998). Elles correspondent fréquemment, de la part des acteurs sociaux, à une rupture avec les schémas classiques de la négociation dite « dis-

* Cet article repose sur l'exploitation d'une partie des matériaux (entretiens, documents) recueillis dans le cadre du volet français du projet « Collective Bargaining on Employment and Competitiveness », dirigé par la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

** Chargé de Recherches à la Fondation Nationale des Sciences Politiques CERAT-IEP
Grenoble
Olivier.Meriaux@iep.upmf-grenoble.fr

tributive » et à l'engagement de processus de type « intégratifs » (Walton, Mc Kersie, 1965).

Un tel déplacement du niveau, et plus encore des termes de la négociation, suscite naturellement de nombreuses interrogations, dans des contextes de faible densité syndicale, quant à l'inégale répartition des capacités d'action entre employeurs et représentants des salariés. Dans le cas français, les implications vont sans doute bien au-delà. Comme l'a notamment rappelé Denis Segrestin (1992, p. 145 et suiv.), les relations professionnelles en France, en particulier depuis l'après-guerre et la loi de 1950 sur les conventions collectives, reposent sur un cadre juridique qui promeut une conception contractuelle de « l'ordre industriel ». En particulier, le droit du travail voit dans l'entreprise non pas une « communauté confiée à la responsabilité de ses dirigeants » (id. p. 151) mais le lieu où sont en présence « deux types de droits concurrents et d'égale dignité » (id.) qui peuvent s'accorder par contrat. Or pour de nombreux juristes, le développement d'accords dérogatoires porte une menace sur la conception de l'entreprise qui est au fondement de l'ordre industriel : « L'émancipation des accords d'entreprise ne signifie rien d'autre que la reconnaissance de l'entreprise comme institution, c'est à dire comme une communauté cimentée par un intérêt commun et susceptible d'élaborer son propre droit. L'accord « donnant-donnant » se veut l'expression momentanée de cette communauté d'intérêts qui conduit à des sacrifices réciproques et justifiés par l'intérêt de tous » (Supiot, 1989, p. 203). Les nouvelles dynamiques de la négociation collective manifesteraient ainsi des tentations de « retour à la communauté » (Segrestin, 1992, p. 212) de la part des acteurs des relations professionnelles.

Il est pourtant des entreprises en France qui semblent emprunter le chemin inverse : des « îlots » de type « communautaire-institutionnel » qui tentent, dans un environnement économique devenu incertain et concurrentiel, et à travers des dynamiques de négociation collective formellement analogues, d'accéder à un univers de rapports contractuels.

Dans le cadre des statuts accordés par l'Etat au sortir de la seconde guerre mondiale, les entreprises publiques ont en effet développé des relations professionnelles atypiques. Les statuts instaurent d'une part des procédures de concertation au sein d'instances paritaires, qui se substituent au droit commun de la négociation collective et permettent d'associer les organisations syndicales – reconnues comme interlocuteurs légitimes – à la gestion des entreprises (cf. *infra*). Pour les personnels, les statuts formalisent par ailleurs un ensemble de contreparties (avantages sociaux et garanties) aux sujétions liées aux nécessités du service public : « *Entreprise/service public/agents sont reliés par un statut du personnel, véritable pacte social qui a permis d'inscrire la relation de travail dans une logique de réciprocité* » (Maggi-Germain, 1996, p. 48).

Les statuts des entreprises publiques et le type de relations professionnelles qu'ils supportent ont certes évolué au fil du temps : l'introduction de modes de gestion des marchés internes du travail s'affranchissant de la « culture de la contrepartie » en empruntant aux principes de management de l'entreprise privée, le recours à la négociation collective comme solution palliative à la « rigidité » et la lenteur des circuits de concertation se repèrent parfois dès les années 1960. Mais le processus s'est subitement accéléré dans la période récente. La libéralisation des échanges et l'ouverture des services publics à la concurrence dans l'Europe des années 1990 mettent à mal les termes du pacte social de l'entreprise publique à statut : ce qui était considéré comme « contrepartie » devient handicap compétitif lorsque le besoin de flexibilité est mis en avant ; l'intérêt de l'entreprise, jusqu'alors relégué derrière l'intérêt du service et de l'agent, passe au premier plan, ainsi que le montre l'affirmation d'une dimension commerciale qui n'apparaissait que très peu dans les statuts ; la reconnaissance du fait syndical, qui pouvait aller dans certaines périodes jusqu'à une délégation de certaines prérogatives gestionnaires, fait place à de complexes stratégies de contournement et de diversification des alliances ; des modes de régulation décentralisée de la relation d'emploi se substituent lentement au centralisme uniformisateur qui a toujours prévalu.

En janvier 1999, Air France et EDF-GDF ont signé chacune un accord-cadre, au motif d'anticipation sur les dispositions législatives à venir en matière de temps de travail (« Loi Aubry II »). Mais ce n'est pas l'impact de ces accords sur l'emploi ou les organisations du travail, qui a constitué l'interrogation première de notre investigation. La problématique choisie était plutôt la suivante : en quoi ces accords témoignent de la diffusion et de la normalisation de la logique contractuelle dans les relations professionnelles au sein de ces entreprises ?

Comme c'est souvent le cas, ce questionnement obéit à la fois à des contraintes de faisabilité et à des options plus substantielles. Un accord-cadre est avant tout un document d'affichage d'intentions, un repère programmatique et un guide méthodologique pour des négociations locales. Dans la période où s'est déroulée l'étude (février-mai 1999), ces négociations venaient à peine de débiter. Or ce sont d'éventuels accords d'établissement qui peuvent produire des modifications concrètes des organisations de travail ou des effets sur l'emploi. Voudrait-on d'ailleurs évaluer ces aspects-là aujourd'hui, plus d'un après la signature des accords-cadres, que l'on disposerait à peine du recul nécessaire.

Plus fondamentalement, une approche purement économique risquait selon nous de méconnaître l'essentiel, compte-tenu à la fois de la nature particulière des accords-cadres et des problèmes spécifiques qui se posent à ces entreprises. A un degré nettement plus élevé que dans d'autres systèmes

de relations professionnelles, la négociation collective apparaît ici comme « une institution politique eu égard à ses deux caractéristiques fondamentales : l'établissement de normes et les relations de pouvoir entre les organisations » (Flanders, 1968, p. 20).

Avec une intensité variable, la déréglementation modifie les environnements économiques des deux entreprises publiques (I). En réponse à cela, avec leurs agendas propres et avec des priorités différentes – pour partie commandées par les configurations des relations professionnelles (II) – les directions tentent de faire de la négociation collective le ressort d'un nouveau pacte social, rendant compatibles les contraintes du service public et de la compétitivité. Les accords-cadres sur la réduction du temps de travail constituent une étape majeure dans ce processus (III), en même temps qu'une mise à l'épreuve des stratégies des états-majors au contact des organisations décentralisées (IV).

L'essentiel de « l'Accord Pour un Développement Partagé » (APDP) du personnel au sol d'Air France – 13 janvier 1999

« L'Accord Pour un Développement Partagé » du personnel au sol se présente sous la forme d'un document de quarante pages. Son préambule précise que dans le contexte « *d'un environnement économique toujours plus concurrentiel* », l'aménagement et la réduction du temps de travail devront « *être compris et utilisés comme une occasion de satisfaire mieux que les concurrents les attentes des clients (en terme de délais, disponibilité, réactivité, offre commerciale ...), contribuer à l'amélioration de l'efficacité individuelle et collective, placer l'ensemble du personnel au cœur du dispositif, ne pas se faire au détriment des conditions de travail mais, au contraire, se traduire par un temps de travail mieux organisé donc plus satisfaisant* ». En conséquence, les signataires « *reconnaissent* » que le « *caractère durable* » des 4 000 emplois qui « *devraient* » découler de l'ARTT, de la croissance de l'activité et de la modération de l'évolution salariale « *est indissociable du renforcement de la compétitivité de l'entreprise* ».

Le chapitre I est intitulé « *accord cadre sur l'aménagement et la réduction du temps de travail* ». Son titre I pose les objectifs et les principes des négociations décentralisées, qui devront construire des modalités d'ARTT répondant « *aux attentes des salariés concernant l'amélioration des conditions de travail* » et satisfaisant « *aux objectifs d'efficacité économique, de compétitivité et de qualité de service offert aux clients* ».

...

•••

Le texte énonce ensuite l'éventail des « modalités pratiques de réduction du temps de travail qui pourront être retenues et combinées dans le cadre des accords d'établissements », pour chaque catégorie de personnel et en fonction de leurs horaires : répartition des 35 heures de travail effectif sur 4, 5 ou 6 jours, modulation des horaires sur tout ou partie de l'année (modulation « de type III »).

Le Chapitre II (« Emploi ») précise que les quelque 4 000 emplois en contrats à durée indéterminée créés entre janvier 1999 et décembre 2001 iront prioritairement aux secteurs « en contact direct avec le client ou dans lesquels la qualité de service est fortement liée aux ressources humaines disponibles ». Une partie importante de ce chapitre II est consacrée aux outils de gestion de la mobilité interne, à la définition des règles du marché interne du travail et à la formation continue.

Avant de définir dans le chapitre III la politique salariale qui sera mise en œuvre en 1999 et 2000, l'accord précise que la RTT « s'effectuera sans réduction du salaire de base aussi bien pour les salariés en place que pour les nouveaux embauchés », conduisant à une hausse du salaire horaire fixe de 11,4 % à compter du 1^{er} janvier 2000. Les mesures salariales pour 1999 comportent une augmentation de la prime annuelle mais pas de revalorisation du traitement.

Concernant les mesures salariales pour l'année 2000, il est prévu que la direction réunira les organisations syndicales « une fois connues les modalités de mise en œuvre de l'ARTT au sein de la Compagnie ».

Le chapitre VI met en place un comité paritaire de suivi, constitué de représentants de la direction et de deux membres par organisations syndicales signataires. L'instance pourra apporter des modifications à l'accord « si des ajustements paraissent nécessaires ». Ce chapitre comporte également une clause de « prévention des conflits collectifs ».

Les signataires s'engagent à « rechercher par la concertation toutes solutions propres à répondre aux divergences relatives à l'un des domaines couverts par le présent accord avant de recourir à des formes de conflit collectif préjudiciables à la continuité du service aux clients ou à l'image de l'entreprise ».

L'accord a été signé par 6 des 10 syndicats de personnels au sol : CFDT, CGT-Force Ouvrière, CFE-CGC, CFTC, UCI-FO (encadrement), USAF (UNSA). La CGT et l'UGICT-CGT, Sud-Aérien, et le SNMSAC (mécaniciens) ne sont pas signataires.

L'essentiel de l'accord du 25 janvier 1999 sur la réduction du temps de travail à EDF-GDF

L'accord signé en janvier 1999 par les directions d'EDF-GDF et les cinq fédérations syndicales de l'énergie est un texte concis, qui se limite à poser les principes de base et les objectifs de la RTT et à renvoyer leur opérationnalisation à des négociations d'établissement. Le préambule met en exergue la logique d'un « *accord global (qui) articule la réduction du temps de travail de tous, la création d'un maximum d'emplois compatibles avec les objectifs de compétitivité, la modernisation des entreprises, l'optimisation de l'outil de travail, l'amélioration de la qualité et de la disponibilité des services aux clients.* »

Sous le titre « *réduire son temps de travail, travailler autrement* », la première partie de l'accord fixe l'horaire hebdomadaire de travail à 35 heures (au lieu de 38) avec maintien du salaire, au plus tard à partir du 1^{er} octobre 1999. L'accord prévoit également les modalités du passage à 32 heures (payées 37 compte-tenu de la prime à la RTT) dans les équipes où plus de la moitié des agents sont volontaires. En matière d'aménagement du temps de travail, le texte offre des amplitudes d'activité élargies (sur la journée, la semaine) ou variables (sur l'année), qui ouvrent droit à des compensations en temps.

Le texte prévoit la réalisation de 18 000 à 20 000 embauches statutaires sur trois ans. Pour la première fois dans un accord sur l'emploi à EDF-GDF, le texte détaille le calcul des gains nets en emplois attendus de l'application de l'accord : 3 000 embauches de renouvellement, 1 500 au titre de l'accord du 31 janvier 1997, 6 500 grâce à la réduction du temps de travail à 35 heures, 3 000 avec les prévisions de départs anticipés ; « *enfin, la mise en œuvre des dispositifs d'aménagement du temps de travail, de réduction collective du temps de travail et de temps choisi, ainsi que les perspectives d'accélération du développement des entreprises, conduisent à envisager entre 4000 et 6000 embauches supplémentaires* ». L'accord précise que les embauches « *sont réalisées en priorité dans les secteurs en développement, c'est-à-dire dans les équipes et les métiers où la charge de travail s'accroît* ».

Insistant sur le fait qu'EDF et Gaz de France « *ont pour objectif permanent d'améliorer leur performance économique au bénéfice de leurs clients et du pays* », la troisième partie de l'accord précise les modalités du financement de la RTT et des embauches associées. Ce financement « *doit permettre à la fois de maintenir le salaire et de préserver la compétitivité des entreprises* ».

...

•••

Les trois éléments concourant à cet équilibre sont mentionnés (gains de productivité résultant notamment de la RTT, aides de l'Etat et progression maîtrisée des rémunérations). Sur ce dernier point, le texte reprend les éléments de l'accord salarial approuvé le même jour par la CFDT et la CFE-CGC.

Enfin, le texte détermine les principes de la démarche conduite au niveau de chaque entité pour élaborer les accords locaux, qui devront analyser les contenus de travail et favoriser les échanges entre la hiérarchie, les agents et les organisations syndicales. Il liste les points qui supposent la conclusion d'un accord local et les thèmes sur lesquels les signataires conviennent de poursuivre la concertation ou les négociations au premier semestre 1999. Les signataires mettent en place un dispositif de contrôle de l'application de l'accord, aux niveaux national et local, en précisant les points sur lesquels s'exercent les missions des groupes de contrôle.

I. Les contextes économiques : deux entreprises publiques face à la libéralisation des marchés

Poursuivant comme objectif principal la réalisation d'un marché unique dans lequel puisse s'exercer une « saine concurrence » entre entreprises marchandes, l'Europe communautaire, à travers ses traités et ses institutions, ne laisse qu'une place résiduelle à ce qu'elle nomme les « services d'intérêt économique général » (Bauby, Boual, 1993 ; Bauby 1997). Portée par une Commission (DG IV) idéologiquement hostile à tout ce qui pourrait entraver la concurrence, la libéralisation des marchés des transports aériens et de l'énergie a radicalement modifié l'environnement des deux entreprises publiques françaises, quoiqu'à des degrés divers et selon des temporalités différentes dans les deux secteurs.

I.1. Air France : la rentabilité impérative, dans un marché ultra-concurrentiel

Entamée en 1993, la libéralisation du transport aérien est totalement effective depuis le 1^{er} avril 1997 et a été étendue depuis lors à l'assistance aéroportuaire en escale, secteur jusque-là relativement protégé de l'activité au sol d'Air France. Autre aspect de la politique communautaire d'égalisation des règles de la concurrence, le strict encadrement des aides publiques a profondément changé les données stratégiques de l'entreprise et son rapport à l'Etat. Garant du fonctionnement du service public et du « contrat social » interne, l'Etat était aussi, dans le modèle fondateur, l'actionnaire

qui apportait à l'entreprise les moyens de son activité et guidait son développement. Mais l'actionnaire ne peut plus désormais agir à sa guise. Après les graves difficultés économiques rencontrées par Air France au début des années 1990¹, « l'ultime » recapitalisation par l'Etat (20 milliards de francs apportés en 1994, 1995 et 1996) s'opère sous le contrôle de la Commission européenne. Au nom du respect des règles de la concurrence, celle-ci impose notamment à la compagnie de ne pas investir pour son développement pendant la durée du plan de redressement (1994-1996), ce qui interdit à Air France de renouveler sa flotte. Or sans investissements aéronautiques massifs, la compagnie est incapable d'exploiter son principal avantage compétitif : sa plate-forme de Roissy – avec ses pistes doublées et son nouveau terminal d'interconnexions – est le seul aéroport européen capable de se développer au rythme de la croissance prévue du transport aérien.

Le plan d'investissement annoncé par Jean-Cyril Spinetta en novembre 1997 – 40 milliards de francs sur cinq ans – repose donc sur les capacités de financement propres de l'entreprise. C'est sur cet argument que s'appuie la direction pour annoncer en octobre 1998 un plan d'économie de 3 milliards de francs sur trois ans², alors même que l'entreprise affiche un bénéfice de 1,8 milliard de francs en 1998 et en prévoit le double en 1999.

Dans ce contexte, l'ouverture du capital à hauteur de 20 % – réalisée en janvier 1999 quelques jours après la signature de l'accord social – revêt pour la direction de l'entreprise une importance cruciale. La quasi-concomitance des deux événements n'est pas fortuite. Depuis le plan de sauvetage mis en place par Christian Blanc en 1994, les agendas de la « privatisation » et du dialogue social sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise sont en effet étroitement dépendants, la direction d'Air France ayant fait reposer sa stratégie de réduction des coûts salariaux sur des accords d'échange « baisse des salaires contre actions » négociés avec les différentes catégories de personnel (dès 1994 avec les personnels au sol et les navigateurs commerciaux)³. Ces accords ne pouvaient naturellement devenir effectifs qu'à partir du moment où une partie du capital de l'entreprise était mise sur le marché : on se souvient d'ailleurs que le report de la privatisa-

1. En 1993, la compagnie affiche plus de 8 milliards de francs de pertes et un endettement de 35 milliards.

2. *Le Monde* 23 octobre 1998.

3. Dans cette entreprise où les clivages entre catégories de personnel, en particulier entre les « volants » et les « rampants », sont extrêmement marqués, la question de la répartition des efforts demandés aux salariés, et surtout de la contribution des pilotes, a souvent constitué le point de blocage des réformes engagées par les présidents successifs. Les pilotes – dont un audit américain réalisé en 1997, à la demande des syndicats, a montré que le coût salarial était supérieur de 40 % à celui de leurs collègues de la Lufthansa et de 19 % à ceux de British Airways – ont toujours eu suffisamment de pouvoir de nuisance pour faire reporter sur d'autres catégories l'essentiel des coûts des réformes. Ce n'est qu'à l'automne 1998, après de très longues grèves et dans un climat de tension extrême entre les catégories de salariés, que le principal syndicat de pilotes acceptera le gel des rémunérations et l'échange volontaire « abandon de salaires contre actions ».

tion décidé par le gouvernement de Lionel Jospin à l'automne 1997 avait provoqué la démission de Christian Blanc de son poste de président, celui-ci considérant que l'Etat-actionnaire ne lui permettait plus de remplir les engagements pris avec les salariés. En distribuant 10 % du capital à ses employés – ce qui fait d'Air France la première entreprise française en terme d'actionariat salarié – la compagnie semble ainsi clore une période de turbulences sociales. Mais l'ouverture du capital fait aussi naître de nouvelles contraintes de compétitivité : soucieuse d'attirer les investisseurs, et donc de satisfaire à leurs critères d'évaluation, la direction de l'entreprise affiche pour objectif la réalisation d'un excédent brut d'exploitation de 15 %.

1.2. EDF : la libéralisation à pas comptés

Comparée à la situation d'Air France, EDF semble encore jouir d'une position très abritée. Deux ans après son adoption, la directive européenne sur « le marché intérieur de l'électricité » est entrée en vigueur le 19 février 1999, sans avoir été transposée en droit français. Alors que l'Allemagne ou la Grande-Bretagne ont entièrement ouvert leurs marchés, la transposition de la directive en France prévoit une ouverture minimale ⁴.

Dans ce contexte, la concurrence, même relativement restreinte, s'exerce sur les prix comme sur les services offerts. Amorcée depuis une dizaine d'années grâce à d'importants gains de productivité, la baisse des prix va se poursuivre, conformément au contrat d'entreprise 1997-2000 signé avec l'Etat. Par ailleurs, à l'instar de ses concurrents, EDF a engagé une diversification de ses activités (prestations techniques ou commerciales) et a multiplié les prises de participations à l'étranger. Ce redéploiement nécessite de lourds investissements, tout comme le début du renouvellement (ou du démantèlement) des centrales nucléaires à partir de 2005.

Avec un endettement qui dépasse les 120 milliards de francs, la marge de manœuvre dont dispose EDF-GCF pour financer son développement est étroite. La course aux gains de productivité est donc toujours d'actualité. Face à d'éventuels compétiteurs, l'entreprise est handicapée par un coût de la main d'œuvre prohibitif : selon des études de la direction (citées par *Le Monde*, 2 mai 1998) le coût de la main-d'œuvre d'EDF-GDF est supérieur de 50 % à celui de ses concurrents potentiels. Les salaires nets ne sont pas plus élevés, mais les retraites (prises en charge par l'entreprise et non par le régime général de Sécurité sociale), les œuvres sociales (8 % de la masse salariale), le régime des heures supplémentaires ou la prise en charge du

4. 400 entreprises « éligibles », les plus grosses consommatrices d'électricité (elles représentent 26 % de la consommation nationale) peuvent depuis le 19 février choisir librement leur fournisseur. Les consommateurs éligibles français devraient être 800 en février 2000 et 3 000 à 3 500 en février 2003.

fonctionnement des organisations syndicales imposent des surcoûts que n'auraient pas à supporter des concurrents privés.

La perspective de l'ouverture à la concurrence a accéléré, au sein des directions de l'entreprise, la montée en puissance de la logique commerciale et des acteurs qui la portent. Traditionnellement relégués derrière les « bâtisseurs » de centrales (les ingénieurs) et les économistes planificateurs⁵, les secteurs commerciaux sont désormais placés au cœur de la nouvelle stratégie de l'entreprise. Nommé président d'EDF en juillet 1998 – après que le gouvernement ait démis de leurs fonctions le président et le directeur général précédents, engagés depuis des mois dans une lutte de pouvoir qui avait fini par paralyser l'entreprise – François Roussely a engagé l'adaptation d'EDF au nouveau contexte économique sous les auspices d'un projet d'entreprise intitulé « Vers le client – Le compte à rebours européen ». « *Impératif de toute l'entreprise* » et pas seulement des responsables commerciaux, « *se tourner vers le client* » est, selon le président d'EDF, une manière de résoudre la quadrature du cercle : « *la conjonction de la compétitivité et de la prise en compte de nouvelles attentes en matière de service public* ».

II. Stratégies de dialogue social et reconfiguration des relations professionnelles

Dans un contexte de recomposition des équilibres syndicaux, l'ouverture de discussions sur le temps de travail du personnel au sol à Air France consacre le recours à la négociation collective comme mode « normal » du dialogue social. A l'inverse, la question de l'articulation entre la voie statutaire et la négociation collective demeure non-résolue à EDF-GDF. Depuis le premier accord-cadre sur l'emploi signé avec les syndicats minoritaires en 1993 – relayé par l'accord de janvier 1997 – le management tente de s'appuyer sur la négociation collective pour contourner les positions d'une CGT majoritaire au sein des instances statutaires de représentation. La stratégie change brutalement à l'automne 1998. Défaites sur le terrain juridique (l'accord de 1997 étant annulé par la justice) les directions, sous l'impulsion d'un nouveau président, tentent de renouer le dialogue avec le partenaire historique et de trouver un nouvel équilibre entre les deux voies du dialogue social.

5. Au début de la décennie, Paul Questiaux, inspecteur général d'EDF, avait découpé l'entreprise en quatre ordres : « *La noblesse, ce sont les ingénieurs ; le clergé, ce sont les économistes ; le tiers état qui émerge comprend les commerçants et les intouchables, ce sont les financiers* ». Cité in *Le Monde*, 2 juillet 1998.

II.1. Les relations sociales à Air France : sortir de l'anomie

Largement aidé par la recapitalisation, le redressement d'Air France s'est aussi effectué au prix d'une importante restructuration. De 1990 à 1998, au fil des plans sociaux et des « plans de retour à l'équilibre », de la filialisation de nombreuses activités et du recours accru à la sous-traitance, la compagnie a supprimé près de 10 000 emplois, contre quelques centaines de créations. Depuis trois ans, les effectifs du groupe Air France se sont globalement stabilisés autour de 54 000 salariés.

Plus que d'autres catégories de salariés d'Air France, le personnel au sol (auquel on s'intéressera désormais exclusivement) a subi les conséquences des difficultés économiques de la compagnie et a contribué aux efforts de productivité demandés par la direction. La catégorie « personnel au sol » désigne une multitude de fonctions et de métiers différents, que l'on peut ordonner autour d'un pôle « industriel » (entretien courant et révision des avions), d'un pôle « escale » (manutention, préparation des appareils et de la cabine sur la piste, prise en charge des passagers) et d'un pôle « commercial » (émission des billets). Le degré souvent élevé de pénibilité du travail (en particulier pour le personnel en piste), la contrainte permanente qu'impose la gestion du temps dans une activité soumise aux aléas naturels et exigeant un degré de coordination très élevé, la variation de la charge de travail dans la journée, la semaine ou l'année, le poids des impératifs de sécurité et de continuité du service marquent très fortement le travail des 34 700 personnels au sol. La moitié d'entre eux sont d'ailleurs soumis à des horaires particuliers, « décalés/alternants » ou « continus ». Alors que le niveau des salaires de base est relativement faible, surtout pour les agents non-qualifiés, les primes de sujétions horaires apportent un complément non-négligeable.

La diversité des métiers au sein de l'entreprise n'a d'égal que le pluralisme de la représentation syndicale : dix-huit syndicats sont aujourd'hui reconnus. Le personnel au sol est représenté par dix syndicats : les cinq affiliés aux confédération représentatives au plan national (CGT, CFDT, CGT-Force Ouvrière, CFE-CGC, CFTC), deux syndicats de cadres affiliés aux organisations confédérales UGICT-CGT et UCI-FO, un syndicat « Sud-Aérien » créé par des dissidents de la CFDT, un syndicat autonome (l'USAF) affilié à l'UNSA et enfin un syndicat catégoriel de mécaniciens (SNMSAC).

Face à un tel émiettement syndical, les directions de l'entreprise ont souvent cherché à faire émerger et à renforcer un partenaire privilégié. Si la CGT a joué un rôle historique dans la fondation de la compagnie nationale à la Libération (Barnier, Rozenblatt, 1997), elle s'était vue progressivement contester sa place par sa rivale Force Ouvrière. A partir de la fin des années 1970, le syndicat Force Ouvrière a consolidé son hégémonie parmi les sala-

riés d'Air France, s'érigeant en interlocuteur obligé de la direction et s'appuyant sur un comité central d'entreprise très actif et richement doté. La situation a brutalement changé en mars 1999, Force Ouvrière perdant la majorité au comité d'entreprise au profit de la CGT et de la CFDT, la CGT devenant de surcroît le premier syndicat aux élections de représentativité (délégués du personnels). Derrière la CGT et Force Ouvrière, la CFDT conforte sa place de troisième organisation et la CFE-CGC améliore considérablement son audience.

Normalisation et extension de la négociation collective

L'évolution des scores traduit aussi une rupture dans le système de relations professionnelles. Au partenariat exclusif avec une organisation, la direction de l'entreprise préfère désormais une stratégie plus contractuelle, basée sur l'engagement du plus grand nombre d'organisations possibles. En pratique, cela revient néanmoins à s'appuyer sur les syndicats les plus ouverts à la logique contractuelle, c'est-à-dire en premier lieu la CFDT. Ayant révisé ses positions traditionnelles sur l'ouverture du capital, la CFDT est finalement parvenue à s'imposer comme interlocuteur-pivot dans un système de relations professionnelles désormais explicitement axé sur la promotion de la négociation collective. Celle-ci n'est cependant pas une nouveauté pour les partenaires sociaux d'Air France. Dès avant la loi « Auroux » du 13 novembre 1982 – qui autorise les conventions et accords signés dans les entreprises publiques pour « compléter les dispositions statutaires ou en déterminer les modalités d'application dans les limites fixées par le statut »⁶ – Air France était parmi les EPIC ayant le plus grand dynamisme conventionnel. Celui-ci n'a fait que s'amplifier depuis la consécration légale de 1982⁷, même si ces accords traitent essentiellement des salaires et concernent beaucoup plus les personnels navigants que les personnels au sol.

L'accord-cadre « Reconstruire Air France » d'avril 1994 marque de ce point de vue un tournant dans les relations professionnelles au sein de l'entreprise. Alors que jusqu'à présent dispositifs statutaires et normes conventionnelles avaient cohabité, l'accord-cadre organise une nouvelle hiérarchie des normes du droit interne : « *Le statut est réduit à des « principes essentiels », de même que les règlements ; il n'apparaît plus comme la principale source de réglementation. L'accent est mis sur l'accord d'entreprise, « pivot » de la réorganisation* » (Maggi-Germain, 1997, p. 115). Là où par exemple l'ancien statut du personnel au sol consacrait cinq articles à la question de la rémunération, le nouveau statut d'octobre 1994 y consacre

6. Article L. 134-1, 3^e alinéa, du Code du Travail.

7. Nicole Maggi-Germain dénombre 124 accords signés entre 1982 et 1993, contre 17 sur la même période à EDF-GDF (*op. cit.* p. 179).

deux brefs articles, qui renvoient à des accords spécifiques. C'est à partir du socle de l'accord de 1994 que la négociation collective a progressivement pu s'étendre à d'autres sujets. L'accord de janvier 1997 (signé notamment par Force Ouvrière et la CFDT, qui signait-là son premier accord salarial depuis 1984) mettait fin à quatre ans de blocage des salaires et proposait des perspectives de négociation sur le temps de travail et l'organisation du travail. Au printemps 1997, des réunions bilatérales se sont tenues au sujet du temps partiel et des grilles horaires, des études ont été lancées, avant que la perspective de la loi sur les 35 heures n'interrompt le travail engagé.

Dès ces prémisses de négociation, il apparaît nettement qu'à côté, ou plus exactement surplombant les questions liées au contenu de l'ARTT, des enjeux, dont on ne retrouvera pas trace naturellement dans les documents produits par les acteurs, ont guidé la construction du compromis. Il s'agit de choix sur le mode de gouverne du dialogue social dans l'entreprise. Ainsi qu'on l'a déjà mentionné, jusqu'à l'accord de janvier 1997, le poids des règles statutaires avait largement confiné la négociation collective aux questions d'ordre salarial. Depuis longtemps favorable à un élargissement du champ de la négociation, la CFDT avait obtenu avec cet accord une première reconnaissance de la logique contractuelle, ceci correspondant également à un certain relâchement de l'alliance entre Force Ouvrière et la direction.

La perspective d'une négociation sur les 35 heures ne pouvait que susciter l'adhésion de la CFDT. Mais pour ce syndicat, ainsi que pour la CFE-CGC, seul un accord pluriannuel global, incluant non seulement la réduction du temps de travail mais également les changements de l'organisation du travail, la gestion de l'emploi et la question salariale pouvait donner à l'entreprise les capacités d'adaptation qui lui sont nécessaires. A l'inverse, pour la CGT et Force Ouvrière, la RTT doit être déconnectée du reste, en particulier de la question salariale, afin de préserver autant qu'il se peut le pouvoir d'achat des salariés.

Entre la logique du « paquet » et la logique du « saucissonnage », la direction d'Air France optera finalement pour la première, non sans débats, tranchés au plus haut niveau. La perspective de la campagne électorale pour les élections professionnelles de mars 1999 et l'ouverture du capital prévue en janvier faisaient craindre à certains un débordement du calendrier et des surenchères dans la revendication, difficilement maîtrisables dans le cadre d'un accord global. Nul doute par ailleurs que la perspective d'appuyer le dialogue social sur des organisations minoritaires ait pu provoquer certaines hésitations : les difficultés rencontrées par l'alter ego EDF-GDF dans la mise en œuvre d'une stratégie analogue ont en effet été suivies de près par le management d'Air France.

II.2 Négociation collective vs. paritarisme à EDF-GDF

Bien connues, mais en même temps souvent mythifiées, les relations sociales à l'EDF-GDF demeurent structurées par « l'alliance objective » nouée en 1946 entre les pouvoirs publics, les plus hauts responsables de l'entreprise et la CGT. La figure emblématique de Marcel Paul, tour à tour secrétaire général de la Fédération CGT de l'énergie et ministre de la Production industrielle, et à qui l'on attribue généralement la paternité du statut de 1946, rend compte à elle seule de la configuration politique atypique qui va voir naître le « modèle EDF » (Wieviorka, Trinh 1991).

C'est à partir du début des années 1980 que le ciment idéologique du compromis « techno-corporatiste » entre la CGT et les directions va se déliter. L'affirmation d'une logique de rentabilité, le développement du commercial et l'aboutissement du programme électro-nucléaire descendent les éléments fondateurs de l'alliance. C'est bientôt le contenu de la notion de service public qui fait débat. En 1991, un tournant se produit lorsque le président d'alors déclare vouloir faire d'EDF une entreprise comme les autres : « *La justification des réformes en cours s'accompagne d'une formalisation du contexte elle aussi « ordinaire » : spécification d'un nouvel environnement, hostile (la concurrence) et désignation du nouveau lieu d'affrontement (le marché) (...) Ces programmes, dans leur tonalité, suscitent immédiatement l'opposition des syndicats (...) la réduction des effectifs, combinée à une modification dans la structure des emplois de nombreuses unités, fait craindre la perspective d'une remise en cause du statut du personnel et de l'entreprise par les directions* » (Duclos 1995, p. 119-120). Ces nouvelles orientations alimentent la radicalisation de la CGT.

Dans leur volonté de réduire l'emprise de la CGT, les directions d'EDF-GDF vont utiliser la négociation collective comme moyen de contourner les instances de représentation du personnel. Le statut d'EDF-GDF dote en effet les entreprises d'organismes paritaires, les Commissions Mixtes du Personnel (CMP) et les Commissions du Personnel, qui se substituent aux instances de droit commun (comités d'entreprise et délégués du personnel). Ayant toujours obtenu entre 50 et 60 % des voix aux élections professionnelles, et bénéficiant donc d'une position hégémonique au sein du collègue « salariés », la CGT a fait des instances paritaires le socle de son influence dans l'entreprise. Bien que ces organismes se soient vus retirer dès 1950 leur pouvoir décisionnel pour ne conserver que des attributions consultatives, ils ont, à travers leur fonctionnement formel mais surtout les jeux informels qu'ils structurent, permis à la CGT de bénéficier d'une délégation implicite en matière de politique sociale et de gestion du personnel (Duclos, Mauchamp, 1994).

Lorsque le compromis productif scellé depuis la Libération entre les directions et la CGT s'effrite, les dirigeants d'EDF-GDF vont s'efforcer d'ap-

pliquer une lecture littérale du statut et des attributions des instances paritaires : « *Rappelant les organismes statutaires à leur vocation consultative (...), les directions de l'entreprise veulent défaire l'écheveau de pratiques « hors la règle » par quoi se maintenait le compromis de fond et la délégation de fait du social au paritaire, voire à la CGT* » (Duclos, 1995, p. 112). Limitant la consultation statutaire à ses attributions formelles, les directions peuvent ensuite dénoncer le formalisme des instances, et faire la promotion de la négociation collective comme enrichissement du dialogue social.

Depuis 1993 et la signature de « l'accord pour le développement de l'emploi et une nouvelle dynamique sociale », la négociation collective à l'EDF-GDF procède ainsi d'une visée stratégique très nette : introduire un canal parallèle aux instances paritaires et à l'acteur syndical qui occupe ce terrain, en s'appuyant sur les syndicats disponibles pour étendre le champ du contractuel⁸. Cette stratégie de dissociation alimente un processus de juridiciarisation des relations professionnelles, syndicats et direction se tournant vers le juge pour trancher les conflits nés d'interprétations divergentes des champs de compétences de la consultation paritaire et de la négociation collective⁹ (Duclos, 1999). Ce sera d'ailleurs une décision de justice qui scellera définitivement la défaite de la stratégie de contournement du statutaire par la négociation collective avec les organisations minoritaires. Le 22 septembre 1998, la cour d'appel de Paris, suite à un recours déposé par les syndicats non-signataires (CGT et Force Ouvrière), annule l'accord de janvier 1997 « sur les 32 heures », au motif qu'il « *s'analyse non comme un complément du statut en cours, mais comme la détermination d'un nouveau statut, provisoire pour 3 ans, comportant une nouvelle durée légale du travail, une nouvelle prime, de nouvelles règles pour la retraite et le compte épargne temps* ».

Réintégrer la CGT dans la vie des entreprises

Ressentie comme une humiliation par les directions d'EDF-GDF, l'annulation de l'accord de janvier 1997 a sans doute fini de convaincre l'équipe constituée autour du nouveau président que la stratégie conduite jusqu'alors menait à une impasse. Refusant les compromis opérés sur l'emploi et sachant parfaitement alimenter l'ambivalence des interprétations possibles quant à l'équilibre des gains et pertes de ce type d'accords (Tixier, 1996 ; Mériaux, Trompette, 1997), la CGT a finalement peu souffert de sa mise à

8. Laurent Duclos (1998) a rendu compte dans le détail de la genèse, au sein des directions d'EDF-GDF, du projet social sous-jacent à la promotion de la négociation collective.

9. Malgré la spécificité de ses instances, EDF-GDF a ainsi récemment contribué à l'établissement d'une jurisprudence remarquable de la Cour de Cassation sur la question de l'articulation entre négociation et consultation, d'une grande importance à l'heure des négociations sur la réduction du temps de travail. Cf. Cass. soc. 5 mai 1998, Conseil supérieur consultatif des comités mixtes à la production et autres c/EDF, GDF et autres.

l'écart de la vie contractuelle : la quasi-immuabilité de son score aux élections professionnelles en témoigne. Confortée dans sa posture d'authentique dépositaire des valeurs du service public, la CGT a eu au contraire toute latitude pour mobiliser les salariés contre les réformes de structure engagées par les directions.

Placé sous le signe de « *la conjonction de la compétitivité et de la prise en compte de nouvelles attentes en matière de service public* », le projet « Vers le Client » porté par le nouveau président d'EDF-GDF vise aussi à réintégrer la CGT dans le jeu social. Toute la démarche impulsée par François Roussely repose en effet sur un constat réaliste : refonder une alliance offensive, permettant à l'entreprise, comme par le passé, de porter des projets contre un environnement hostile et d'imposer ses choix aux acteurs politiques, nationaux ou supranationaux, passe inévitablement par une nouvelle alliance avec le syndicat majoritaire ¹⁰ : « *L'exigence d'un dialogue renoué avec l'ensemble des organisations syndicales ne relève ni d'un effet de mode, ni d'un revirement managérial, ni d'une quelconque démagogie. C'est la manifestation simple de la volonté de ressouder l'ensemble de l'entreprise autour de ses objectifs stratégiques ; c'est l'expression simple du constat que nos plus grands succès ont été le fruit d'une réelle cohésion et d'une confiance partagée* ».

François Roussely a lui-même fourni la traduction opérationnelle de cette prose lyrique aux chefs d'unité en octobre 1998 : « *Je ne vous invite pas non plus à poursuivre le dialogue singulier avec la seule CFDT (...) Nos chances de succès reposent sur l'adhésion des personnels* » [...] *on ne portera pas plus loin (cette entreprise) en pensant qu'une organisation syndicale (la CGT) est notre ennemi de classe ou que 50 % des agents ne méritent pas que nous leur parlions* » ¹¹.

Cette phrase, qui semble avoir provoqué beaucoup de remous chez les responsables d'unité, marque officiellement la fin de la « guerre sociale » avec la CGT. Mais elle n'aurait sans doute pas été prononcée si la Fédération de l'Energie CGT n'avait pas évolué et ressenti la nécessité de revenir dans la partie. A l'instar de ce qui s'est produit du côté des directions, l'annulation de l'accord de 1997 par la justice va catalyser, au sein de la CGT, des évolutions qui peinaient jusqu'alors à s'affirmer. Le 30 septembre 1998, dans un entretien au journal *Le Monde*, le secrétaire général de la Fédération

10. Ce qui signifie également et inévitablement la réintégration des instances paritaires, ainsi que l'annonce « Vers le Client » : « *Une autre disposition, ambitieuse et déterminante, consiste à associer pleinement à la définition et à l'application de la stratégie d'EDF les organismes statutaires ainsi que tous les membres du conseil d'administration, et notamment ceux qui représentent les salariés. Chacun assume ses responsabilités : la direction fixe les orientations de fond, recherche la concertation et l'adhésion, les représentants du personnel assurent une lecture en contrepoint de la stratégie et évaluent les contingences.* »

11. Cité in *Liaisons Sociales-Bref Social*, n°12786, 16 novembre 1998.

de l'Énergie dit craindre que la victoire juridique ne se transforme en défaite politique¹². Le résultat des élections du 15 octobre à la Caisse Mutuelle et à la Caisse d'Actions Sociales (l'organisme qui gère les activités sociales d'EDF-GDF) confirme le pronostic : la CGT recule de près de 2 % chez les actifs (baisse exceptionnelle pour ce type de scrutin) alors que les trois signataires de l'accord de 1997 progressent. Ceci va convaincre une majorité des dirigeants d'ouvrir la porte à la négociation d'un accord sur les 35 heures incluant certaines mesures figurant dans le texte caduc. La CGT esquisse alors ce que pourrait être un nouveau compromis entre négociation collective et consultation statutaire : « *L'arrêt de la cour d'appel annulant l'accord du 31 janvier 1997 constitue une énorme chance pour développer le dialogue social, en ce qu'il stipule qu'un accord conventionnel peut compléter (et enrichir) un statut et non s'y opposer, ce qui permet à chacun de s'investir sans retenue dans le débat. Le débat sera peut-être (sûrement) rude, mais il existera* »¹³.

III. Négocier l'emploi et la compétitivité

Que l'emploi soit le terrain désigné de cette confrontation d'un nouveau genre n'est sans doute pas pour faciliter la tâche des organisations syndicales. La variable « emploi » – aussi bien le volume de l'emploi que les données de la relation d'emploi – constitue aujourd'hui un enjeu majeur de la négociation sur le temps de travail. Cette tendance marquante de la négociation collective, qui se repère à travers toute l'Europe (Freyssinet, Seifert, 1999) mais plus nettement encore en France (Morin, de Terssac, Thoemmes, 1998 ; Bilous, 1999), va de pair avec une prise en compte plus marquée des questions de performance productive dans le dialogue social.

Ces innovations modifient considérablement la physionomie des processus de négociation. Pour tisser de nouveaux compromis entre emploi et compétitivité (Sisson *et alii.* 2000), la négociation collective doit d'abord embrasser des horizons plus larges que le champ des questions « sociales » auquel elle était le plus souvent confinée en France : formation professionnelle, réorganisation de la production, stratégie d'investissement font l'objet d'une régulation plus « partagée » (Bélanger, Thuderoz, 1998, p. 475). Les partenaires sociaux doivent surtout apprendre à gérer les interactions entre ces nouveaux thèmes : « *Ceci implique une négociation multidimensionnelle de moyen terme qui définisse les conditions de cohérence entre ces évolutions interdépendantes* » (Freyssinet, 1998, p. 754).

Le déroulement des négociations menées à Air France met en ainsi en évidence le degré « d'équipement » et les apprentissages que supposent ces

12. Denis Cohen in *Le Monde*, 30 septembre 1998.

13. Un responsable fédéral, in *Options*, n° 356 - 19 octobre 1998.

accords multidimensionnels. Négocier la réduction du temps de travail, en intégrant les variables de l'emploi et de la compétitivité, implique qu'existe une information partagée, reconnue objective par les deux parties, sur les différents aspects de l'organisation concernés par la réduction du temps de travail. D'où cette longue phase de repérage de l'existant, d'appropriation de scénarios d'évolution, d'explicitation des enjeux, de constitution d'un « langage commun » pour reprendre les termes d'un participant.

Grâce aux négociations des accords de 1993 et 1997, grâce aussi à 50 ans de concertation dans les instances paritaires, les partenaires sociaux d'EDF-GDF possédaient déjà ce fonds commun. Mais ceci n'explique que très partiellement la performance que constitue le fait de négocier un accord-cadre sur la réduction du temps de travail pour 170 établissements et 140 000 salariés en moins de six semaines. Car, à l'inverse d'Air France où la négociation malgré les enjeux de redistribution du pouvoir et les pressions des tutelles (pressions contradictoires donc tendant à s'annuler) fut avant tout guidée par des considérations socio-productives, le compromis réalisé à EDF-GDF est fondamentalement de nature politique : sans jamais se donner à voir explicitement en tant que telles, les questions de la répartition du pouvoir, de l'usage du contre-pouvoir et de la légitimité ont presque entièrement phagocyté l'agenda de la négociation.

III.1. Le compromis à Air France : l'organisation productive avant tout

C'est au cours d'une réunion du Comité Central d'Entreprise le 31 mars 1998 que le président d'Air France, Jean-Cyril Spinetta, lance officiellement la préparation des négociations sur l'application des 35 heures pour le personnel au sol, dont l'ouverture proprement dite est prévue en septembre.

Dès cette date, le schéma d'un accord-cadre mis en œuvre par voie d'accords d'établissements est retenu. La direction annonce également qu'elle fera appel à des experts de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) pour assister les groupes de projet et accompagner le processus de réduction négociée du temps de travail. Tous les acteurs de la négociation s'accordent *a posteriori* pour souligner l'utilité de cette expertise externe. Du côté de la direction générale, on expliquera ainsi qu'il s'agissait de rapprocher les représentations des futures parties à la négociation sur un sujet, le temps de travail, qui se laisse très difficilement objectiver. Dans une visée plus stratégique, on tente également d'anticiper sur de possibles différences d'appréciation entre les syndicats et les salariés. La direction n'ignore pas en effet que la RTT est perçue de manière très ambivalente par un personnel auquel les primes de sujétions horaires apportent un complément de revenus significatif. L'un des responsables du projet au sein de la direction nous expliquera ainsi en quoi négocier la RTT est une

opération difficile et risquée : « *D'une part cela revient à demander aux gens de renoncer à une chose à laquelle ils tiennent (la perspective d'augmentation du pouvoir d'achat) en échange de quelque chose dont ils ne veulent pas réellement (la réduction du temps de travail). D'autre part, cela amène à ré-examiner des choses sédimentées depuis cinquante ans dans l'organisation du travail, les pratiques, les usages, les habitudes... et remettre tout cela en cause, c'est souffler sur les braises* ».

Il était donc impératif pour la direction de pouvoir fonder la négociation sur des éléments de diagnostic validés par les deux parties et d'organiser l'accès à une information commune. Le recours à l'ANACT se justifie alors non seulement par le savoir-faire reconnu de l'organisme mais surtout par le fait qu'à la différence de la plupart des cabinets d'audit, l'ANACT bénéficie généralement d'une bonne réputation auprès des organisations syndicales, qui sont représentées à son conseil d'administration. Les syndicats du personnel au sol d'Air France sont associés à la définition du cahier des charges de l'étude, axé sur la dimension qualitative de l'organisation du travail et du temps de travail (autour de la question des modes d'adéquation entre niveau d'activité et ressources humaines disponibles), le contenu et les conditions de travail, la programmation des activités et les indicateurs de suivi des performances. Les syndicats soumettent des propositions de situations à observer, de secteurs à analyser, ce qui conduira d'ailleurs à élargir assez considérablement le champ de l'étude.

Diffusé en août 1998, le cahier des charges fait clairement état des positions en présence. Si, « *pour tous les syndicats, l'enjeu majeur de la réduction du temps de travail, c'est l'emploi* »¹⁴, ils souhaitent également que la RTT se traduise par un recul de la précarité (sous-traitance, intérim, temps partiel imposé). Les organisations syndicales veulent pouvoir distinguer les créations d'emplois liées à la RTT et celles liées au développement de l'entreprise. Ils demandent pour cela un état des lieux des horaires affichés et effectifs et une mise à plat des indicateurs de performance. Les syndicats évoquent encore leurs craintes par rapport à une flexibilité qui pourrait dégrader les conditions de vie et de travail, la CGT et Sud étant ici les plus méfiants par rapport à l'application des 35 heures. L'évolution des salaires est également mise en avant, la majorité des syndicats considérant « *que les salariés ont déjà payé la réduction du temps de travail sous forme d'une augmentation de la productivité* »¹⁵. Force Ouvrière, le syndicat alors majoritaire, considère ainsi que la réduction du temps de travail « *devra conduire à l'amélioration des conditions de travail* » et « *à la création d'emplois durables* » et ce, « *sans baisse ni blocage des salaires* »¹⁶.

14. Cité in *Liaisons Sociales Bref Social*, n°12729, 24 août 1998.

15. *Ibid.*

16. *Id.* n° 12737, 7 septembre 1998.

Or, comme le souligne le rapport de l'ANACT, « *l'objectif de maîtrise de la masse salariale demeure une contrainte absolue* » affichée par la direction. Faute de pouvoir renégocier une grille des salaires dans laquelle les effets d'automatisme jouent à plein, la direction souhaite obtenir une modération salariale. D'autre part, elle n'envisage la RTT qu'à la condition que celle-ci permette un ajustement des effectifs en fonction de la charge de travail et une plus grande réactivité. C'est plus largement le fonctionnement d'ensemble du marché interne de l'entreprise qu'il s'agit de décloisonner, pour faciliter l'allocation des emplois vers les secteurs en développement.

En septembre 1998, la direction de la compagnie indique se placer « *dans la perspective de création d'emplois durables compatibles avec ses objectifs d'amélioration de la compétitivité* »¹⁷. Selon l'un des responsables du projet ARTT au sein de la direction générale, l'entreprise se conformait ainsi à l'esprit de la loi Aubry : trouver des gisements de productivité par la négociation, permettant de maintenir la compétitivité et de créer de l'emploi durable. Récusant l'idée que la compagnie nationale a une quelconque vocation à être exemplaire, comme a pu l'être Renault dans les années 50, ce responsable souligne que si Air France a choisi de ne pas en rester à une mise en conformité a-minima par rapport à la loi, c'est que ses perspectives de développement le lui permettaient.

Un autre élément doit néanmoins être pris en compte, même si cet aspect-là de l'histoire reste difficile à écrire précisément. Il est évident que pour une entreprise telle qu'Air France, les objectifs de la direction sont aussi ceux de l'actionnaire, en l'occurrence l'Etat, représenté par les trois tutelles : le ministère des Finances, le ministère du Travail et le ministère des Transports. Or au sein de l'Etat co-existaient au moins deux logiques bien différentes. La première, celle du ministère des Finances est axée sur l'optimisation des résultats de la compagnie à l'heure de l'ouverture du capital. La seconde, celle partagée par le ministère du Travail et le ministère des Transports, est axée sur la maximisation de « l'effet-emploi » découlant de la RTT. La perspective dans laquelle se place la direction de l'entreprise dans la phase préparatoire à la négociation est donc aussi un compromis entre les orientations dessinées par les tutelles.

A la mi-décembre, les grands équilibres de l'accord sont fixés. La direction annonce officiellement l'objectif de création de « plus de 4 000 » emplois en trois ans. Elle s'engage également à « une réduction significative » du temps partiel non volontaire et des contrats à durées déterminées, avec des objectifs chiffrés qui seront fixés dans le cadre d'accords décentralisés et dont la réalisation sera contrôlée par le comité de suivi de l'accord.

17. *Id.* n° 12736, 4 septembre 1998.

L'accord sera finalement signé par six des dix organisations syndicales. Non-signataire, la CGT conteste à la fois la méthode de l'accord global, qui ne lui a pas permis de faire valoir son approbation sur certains points, et la contrepartie en créations d'emploi de la RTT. Pour la CGT, il y a « tromperie sur la marchandise » quand on parle de 4 000 créations d'emplois grâce à la RTT : compte-tenu des embauches prévues avant même le début de la négociation sur la RTT, la CGT évalue entre 300 et 500 le nombre d'embauches sur trois ans non directement imputables à la croissance de la compagnie, alors que dans le même temps, souligne-t-elle, de nombreux secteurs continuent de passer à la sous-traitance. D'ailleurs, fait-on fréquemment valoir chez les non-signataires, le président d'Air France, en mai 1998, avait précisément chiffré à 4 000 le nombre d'embauches sur trois ans liées au développement de la flotte de la compagnie¹⁸.

On retrouve ainsi au sein de cette entreprise la controverse sur « l'effet-emploi » de la réduction du temps de travail qui entoure la mise en œuvre des « lois Aubry » et complique considérablement le travail de justification des promoteurs d'une action volontariste en la matière. Si aucun lien mécanique n'existe entre réduction du temps travaillé et évolution de l'emploi offert sur le marché du travail, c'est bien la modernisation des organisations productives qui apparaît comme le véritable enjeu des compromis. Ce qui se concède difficilement comme tel dans le débat politique pose davantage de problèmes encore dans l'arène des relations industrielles. On a montré dans des travaux antérieurs (Mériaux, Trompette, 1997) en quoi le thème de l'emploi, parce qu'il se prête mal à l'objectivation nécessaire pour mesurer l'équilibre de tout compromis, est particulièrement déstabilisateur pour l'action collective syndicale. De ce point de vue, l'accord Air France apparaît moins « performant » que celui signé à l'EDF-GDF. Là, les partenaires sociaux, instruits par les déboires rencontrés par les signataires des textes de 1993 et 1997 – et souhaitant rendre l'accord politiquement « irréprochable » – ont pris soin de consigner par le menu l'impact chiffré de la RTT sur l'évolution de l'emploi.

III.2. EDF-GDF : l'échange politique au sommet

L'annulation de l'accord de janvier 1997 intervient alors que les directions et les syndicats signataires de cet accord avaient engagé, depuis l'automne 1997, un processus d'adaptation du texte à la future loi sur les 35 heures. Dès cette période, le schéma envisagé par la direction du personnel et des relations sociales est une réduction du temps de travail financée par de nouveaux gains de productivité et une progression maîtrisée des salaires,

18. JC Spinetta « Pour que vive Air France », *Le Monde*, 29 mai 1998.

sans exclure d'éventuelles aides de l'Etat dans le cadre du contrat d'entreprise.

La réintégration de la CGT dans le jeu social modifie radicalement les données de la négociation. Les questions substantielles, en premier lieu celle de l'équilibre économique du compromis entre développement de l'emploi et compétitivité, cèdent le pas aux enjeux politiques : enjeu d'affichage, (alors que le gouvernement tient le compte des créations d'emplois dans le cadre de la loi Aubry) mais aussi enjeu de reconstruction d'un « échange politique » (Pizzorno, 1978) au sommet avec la CGT, alors que s'ouvre le marché européen. En contrepartie de sa réintégration dans un dialogue social mieux équilibré entre paritarisme et négociation collective, le syndicat majoritaire engage sa légitimité et sa capacité de médiation auprès des salariés afin de garantir, sous certaines conditions fixées dans et hors l'accord, un haut degré de consensus. Pour les directions, il s'agit alors d'obtenir très rapidement un texte signé par toutes les organisations syndicales, quitte à céder sur les principes d'un accord global et sur les objectifs de productivité.

Les enjeux pour les parties

Précédée de rencontres bilatérales, l'ouverture des négociations est fixée le 26 novembre 1998. La Direction du Personnel et des relations sociales, qui pilote la négociation du côté des directions en rendant directement compte au président Roussely, souhaite aboutir à un accord « exemplaire » avant le 1^{er} janvier. Ce délai extrêmement court traduit l'intensité des pressions politiques qui s'exercent sur l'état-major de l'entreprise (et que celui-ci anticipe dans une grande mesure). Il faut se rappeler en effet qu'en cette fin d'année 1998, le bilan des accords de réduction du temps de travail négociés dans le cadre de la loi Aubry reste très médiocre : 701 accords, selon un bilan au 18 novembre, qui ont permis de créer ou de préserver 5 985 emplois ¹⁹. A la veille de l'ouverture de la négociation, le ministre de l'Economie, Dominique Strauss-Kahn, estime ainsi « *qu'un succès, sans difficultés particulières, en matière de réduction du temps de travail* » à EDF-GDF « *serait un signal extrêmement positif pour l'ensemble de la politique de réduction du temps de travail* » ²⁰. Il fait savoir aux dirigeants d'EDF que l'Etat a décidé d'accorder à EDF-GDF, entreprise publique et donc non éligible aux aides prévues par la loi Aubry, une aide de 4 000 à 5 000 F par emploi.

La CGT est sur la même ligne que la direction. Elle veut aller vite et décentraliser au maximum les négociations dans les unités, à tel point

19. Cité in *Liaisons Sociales Bref Social*, n°12793, 25 novembre 1998.

20. Id, n°12791, 23 novembre 1998.

qu'elle se contenterait d'une seule séance pour acter les éléments de cadrage des négociations locales : « *Après tout, l'application de la loi ne nécessite pas d'interminables palabres, car elle est d'ordre général. Il suffit donc de fixer une date d'application – nous proposons le 1^{er} janvier 1999 – pour le passage de l'horaire hebdomadaire légal à 35 heures à EDF-GDF, et de rappeler que cela s'entend dans le cadre de la loi Aubry et du statut national* », déclare ainsi l'un de ses dirigeants ²¹.

Cette position de principe conduira la CGT à adopter une attitude relativement souple sur les éléments économiques avancés par les directions (état des lieux et prévision d'évolution des effectifs). La CGT rompt ainsi avec la controverse permanente qu'elle entretient depuis des années sur les effets réels de la réduction du temps de travail. Le seul sujet sur lequel la CGT (relayée par Force Ouvrière) affiche son inflexibilité à l'ouverture de la négociation est celui de la modération salariale, considérant que les salariés ont déjà payé le coût des 35 heures à travers les gains de productivité réalisés sur les dépenses de main d'œuvre.

Tout au long des pourparlers, la CFDT, ainsi que la CFE-CGC et la CFTC, tenteront de s'opposer à ce qu'elles qualifient d'accord « creux ». La mise en œuvre des accords-cadres de 1993 et 1997 a démontré, selon elles, la nécessité de disposer de normes contraignantes et d'objectifs précis, assortis des moyens de contrôler leur réalisation au niveau des unités. Sur le fond, la CFDT considère qu'un accord solide sur la réduction du temps de travail ne peut être qu'un accord global et équilibré, qui articule capacité de l'entreprise à se moderniser, efficacité économique et emplois ²². C'est ici la doctrine classique de la CFDT au niveau confédéral qu'expriment les dirigeants de la fédération de l'énergie : « *La force d'un contrat tient si l'ensemble des signataires assume la totalité de ses termes. Nous avons une responsabilité commune. Il ne peut y avoir les paragraphes de la direction, une partie pour le syndicat majoritaire et le reste pour d'autres organisations syndicales. L'ensemble du texte doit être assumé pleinement par tous les signataires* » ²³.

Face à la pression politique et à un axe CGT-directions, qui, selon eux, est prêt à laisser de côté les conditions concrètes de mise en œuvre au niveau local, les signataires de l'accord de 1997 disent vouloir préserver la crédibilité de la logique contractuelle. Ainsi seront-ils très attentifs à l'équilibre économique de l'accord, et soucieux de donner une existence juridique à la

21. In *Options*, n°355, 5 octobre 1998.

22. Pour le secrétaire de la fédération CFDT, qui s'en explique après la signature du texte, « *c'est parce que la CFDT s'engage sur l'ensemble de l'accord, y compris sur son équilibre économique, que nous pourrions peser de tout notre poids pour que l'entreprise ne fasse pas de la productivité sur le dos de l'emploi et ne puisse pas faire n'importe quoi sur d'autres paramètres que nous ne maîtriserions pas mais sur lesquels on peut faire beaucoup de gains de productivité* ». In *Le Monde*, 26 janvier 1999.

23. *Ibid.*

négociation collective sur le temps de travail. Ils réclament ainsi, et obtiennent, en préalable à la discussion sur le contenu de l'accord, une modification des articles du statut sur lesquels s'étaient appuyés les juges pour annuler l'accord de 1997.

L'élaboration du compromis

Bien que leurs horizons stratégiques divergent, les organisations syndicales parviendront à maintenir un front uni face aux demandes initiales de la direction, dont elles savent qu'elles seront comme à l'habitude extrêmement élevées. Et de fait, le document préparatoire distribué par la direction du personnel et des relations sociales évalue à 1,5 milliard de francs le coût du passage aux 35 heures, et propose de compenser ce coût par une baisse de la masse salariale de 1 % par an sur trois ans et une réduction globale des heures travaillées de 3 % par an entre 1999 et 2001, ce qui équivaut à 12 000 suppressions de postes.

Face à ce qu'elles considèrent comme une provocation, les cinq fédérations suspendent la négociation, même si des discussions bilatérales se poursuivent. La période des fêtes de fin d'année est marquée par de nombreux contacts informels entre les responsables syndicaux et les dirigeants d'EDF-GDF, le président d'EDF s'impliquant personnellement dans la recherche d'une solution. A la veille d'une réunion programmée le 8 janvier, la direction fait part de nouvelles propositions, après que les pouvoirs publics l'aient incitée à plus de souplesse et donné quelques garanties supplémentaires sur la contribution de l'Etat au financement de l'accord²⁴ : en contrepartie de mesures de passage aux 32 heures très incitatives, qui produiraient un solde positif oscillant entre 2 000 et 4 000 emplois, la direction réclame une flexibilité des horaires permettant « *d'offrir aux clients une disponibilité des services sur 6 jours jusqu'à 11 heures d'amplitudes journalières, voire plus* ». L'équilibre financier repose sur une modération salariale de 2 % pendant trois ans (au lieu des 3 % proposés à l'origine).

Les nouvelles propositions donnent largement satisfaction aux organisations syndicales sur l'emploi, et chacun sait qu'un compromis est en passe d'être trouvé sur ce point. Les deux points d'achoppement qui demeurent sont la flexibilité et la modération salariale. La CGT, afin de ne pas être associée à une telle mesure et de faire valoir son opposition, souhaite que la négociation sur les salaires soit séparée de l'accord, c'est-à-dire fasse l'objet d'une mesure unilatérale de la direction, dans le cadre des règles statutaires. Malgré les réticences des organisations les plus attachées à la logique

24. Cf. *Le Monde*, 9 janvier 1999. La concrétisation de ces aides demeure assez hypothétique. Alors que l'Etat a toujours puisé dans les réserves des entreprises publiques pour équilibrer son budget, il est probable que l'aide de l'Etat, si elle se matérialise un jour, se traduise uniquement par une réduction des prélèvements sur les résultats.

contractuelle, ce sera chose faite le 11 janvier, lors d'une suspension de la séance de négociation. Subtil accommodement entre voie paritaire et voie contractuelle, l'accord inclut telle quelle la décision présentée à l'instance statutaire.

Avant l'ultime réunion prévue le lendemain, tous les syndicats s'entendent pour présenter de nouvelles exigences sur l'encadrement de l'aménagement du temps de travail. Mais un événement insolite va accélérer la conclusion de l'accord : à l'heure où les participants prennent place autour de la table de négociation, *Le Monde* publie à la une de sa première édition une longue interview du secrétaire général de la fédération CGT de l'énergie, dans laquelle celui-ci annonce que son organisation prendra position en faveur du projet d'accord. Dès lors, la discussion ne peut plus porter que sur des points de détail, et c'est en quelques heures que directions et syndicats parviennent à s'accorder sur un texte ouvert à la signature des organisations syndicales. Il sera massivement approuvé par les agents lors d'une consultation organisée par la CGT²⁵.

L'écho médiatique de l'accord fut important, mais sans doute peu conforme à ce qu'espéraient les pouvoirs publics. Avant tout soucieux de faire en sorte que le syndicat majoritaire puisse facilement justifier sa signature, les pouvoirs publics et les dirigeants d'EDF-GDF mirent délibérément l'accent sur les créations d'emplois et les aspects les plus favorables aux salariés (32 heures payées 37...), et passèrent sous silence tous les aspects relatifs aux gains de productivité et à la flexibilité. Sur le mode « les contribuables financent un accord politique dans une entreprise de privilégiés »²⁶, les critiques libérales se focalisèrent sur l'aide apportée par l'Etat, évaluée à 600 millions de francs dans les hypothèses hautes d'embauches mentionnées par l'accord. Les dirigeants de l'entreprise et les syndicats ne manquent toutefois pas d'arguments pour rappeler qu'EDF-GDF rapportent beaucoup plus au budget de l'Etat qu'elles ne lui coûtent : en 1997, par le biais de l'impôt sur la société et de la rémunération complémentaire de l'Etat, EDF et GDF ont versé plus de 8,5 milliards de francs à leur actionnaire²⁷.

La critique vise plus juste lorsqu'elle montre le caractère politique de l'accord, et le fait que celui-ci ne constitue de toute évidence qu'une contrepartie dans un compromis global incluant la transposition de la directive européenne et sans doute également le maintien du statu-quo sur les œuvres sociales d'EDF-GDF²⁸. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre

25. Les 21 et 22 janvier, 60 % des agents participent à ce vote. Ils se prononcent à 82 % en faveur d'une signature de la CGT, et parmi eux, les syndiqués CGT se prononcent dans le même sens et dans les mêmes proportions. 77 % des agents consultés estiment l'accord assez ou très satisfaisant, et 5 % l'estiment mauvais.

26. Cf. par exemple l'éditorial de Nicolas Beytout, *Les Echos*, 13 janvier 1999.

27. Sources : GDF : *Comptes sociaux au 31 décembre 1997* ; EDF : *Rapport annuel 1998*.

de l'accord-cadre au niveau des unités renforcent d'ailleurs les convictions de ceux qui pensent que le contenu opérationnel de l'accord était finalement secondaire au regard des enjeux pour ses principaux artisans .

IV. Dialogue social et décentralisation des relations professionnelles

Héritées de l'après-guerre, les structures centralisées et le fonctionnement hiérarchique des entreprises publiques à statut ont profondément marqué le style des relations professionnelles. Jusqu'à l'orée des années 1990, cette organisation faisait l'objet d'un consensus tacite entre directions et syndicats. Elle garantissait l'égalité de traitement des salariés et permettait de limiter l'effet de « *la stratégie de surenchère des syndicats, qui s'appuyant sur des avancées locales, pouvaient espérer les voir répercutées au plan national* » (Maggi-Germain, 1997, p. 183).

Justifiée par des raisons d'efficience, la décentralisation institutionnelle fait désormais figure de leitmotiv au sein des entreprises publiques. Depuis 1986, le secteur de la distribution d'EDF-GDF (qui regroupe deux-tiers de l'effectif) est ainsi constitué d'une centaine de centres, dotés d'une autonomie de gestion substantielle dans le cadre de contrats d'objectifs pluriannuels, et qui constituent des établissements au sens du Code du travail. Air France est divisé depuis 1994 en « centres de résultats », mais la logique gestionnaire ayant présidé à ce découpage, les 26 établissements que comptent l'entreprise ne les recourent pas.

La mécanique de l'accord-cadre organise le volet social de la décentralisation, en brisant « un schéma centralisateur des relations sociales : il téléscopie le procédé traditionnel d'émission, au niveau national, de normes juridiques ensuite transmises au niveau local » (*id.* p. 191). Ce choc entre deux modes de régulation des relations professionnelles place le management local dans des situations auxquelles il était peu préparé jusqu'à présent, alors même que les accords exigent qu'il trouve les organisations compatibles avec la double contrainte de la compétitivité et du maintien, voire du développement, de l'emploi.

IV.1. Air France : la décentralisation à l'épreuve du management

Le chapitre I de « l'Accord Pour un Développement Partagé » prévoit que « *l'accord-cadre sera complété par des accords d'établissement qui détermineront, après négociations locales, les innovations organisationnelles nécessaires et adaptées à la diversité des activités, métiers, clientèles, tout*

28. Cf. *Le Monde*, 17 février 1999.

en intégrant la logique des filières ». Ces négociations locales devaient s'achever avant le 15 juin 1999 et les accords qui en découleraient mis en application au plus tard le 1^{er} novembre.

Dès la phase préparatoire à la négociation, la pertinence du modèle « loi + décrets d'application » avait fait l'objet de divergences d'appréciation entre les parties à la négociation. Certains syndicats (FO, CGT, Sud) étaient favorables à un accord central substantiel, détaillé, garantissant une certaine égalité de traitement des salariés quel que soit leur lieu de travail. Contre cette vision de l'accord très empreinte de conceptions statutaires, la direction mettait en avant les conditions d'activité et les contraintes de gestion spécifiques à chaque site, qui obligent à diversifier les organisations du travail. A travers la négociation d'accords locaux, il s'agissait, selon les termes d'un représentant de la direction générale, « *de structurer de la diversité, de l'adaptation, plutôt que d'imposer de l'uniformité* ». CFDT et CFE-CGC étaient favorables au schéma proposé par la direction, considérant que l'adaptation aux réalités locales est gage d'efficacité dans la mise en œuvre de la réduction du temps de travail et que tout devait être fait pour susciter l'implication des responsables locaux.

Les syndicats favorables à l'extension de la logique contractuelle craignent en effet que la dynamique de l'accord central ne bute sur l'inertie de directions locales habituées à appliquer les directives venues d'en-haut. Il faut en effet bien mesurer ce que le processus accord-cadre/accords décentralisés représente comme bouleversement, dans une entreprise où la culture encore fragile de la négociation collective est restée confinée au niveau des états-majors. Comme l'expliquera un responsable syndical, « *la culture d'Air France, ce n'est pas de négocier des accords, en tout cas pas avec des personnels au sol, c'est une culture « statut et règlement du personnel » : on discute avec les syndicats, on les écoute ou pas, ou prend en considération ou pas et après on décide. Donc ce qui était pris comme décision, c'était décrété, ce n'était pas réellement négocié, cela n'engageait pas les syndicats, qui pouvaient constamment dire « nous on n'est pas d'accord avec ce qui est fait », mais qui acceptaient quand même* ».

Dans une entreprise habituée à un contrôle hiérarchique omniprésent, et où les règles de gestion de l'emploi issues du statut du personnel ont une vertu d'uniformisation et d'unification symbolique fondamentale compte-tenu de la dureté des clivages parmi les salariés, l'injonction contradictoire de la direction générale aux établissements (« *soyez autonomes !* ») est une authentique révolution culturelle. Consciente des risques de voir les hiérarchies locales incapables de tenir leur rôle dans la nouvelle stratégie, la direction générale s'est efforcée de faire de la réduction du temps de travail un projet transversal, associant l'ensemble du management et non pas uniquement les directions des ressources humaines. De ce point de vue, le diagnos-

tic réalisé par l'ANACT (*cf. supra*) avait également vocation à sensibiliser le personnel de direction des établissements, et à combler ce qu'un élu syndical nomme des « ruptures de mentalités extraordinaires » entre la direction générale et les responsables locaux.

L'unité maintenue

Interrogés alors que se déroulaient les négociations locales, les syndicats signataires ne cachaient pas leurs craintes à cet égard, considérant que les directions locales n'étaient pas prêtes à négocier et à gérer des organisations du travail aussi complexes que celles prévues dans l'accord-cadre. Seule une analyse en profondeur du contenu des textes signés dans les établissements permettrait de vérifier cette hypothèse. Mais le fait que l'ensemble des 26 établissements aient conclu des accords, alors même que la direction affirmait à l'origine qu'aucun objectif chiffré n'existait, est en lui-même assez significatif de la faible autonomie dont dispose les établissements en matière sociale. Plutôt que « l'enrôlement » de l'entreprise publique dans la politique gouvernementale de réduction du temps de travail, beaucoup d'observateurs voient là le signe que la direction de la compagnie est sans doute plus attachée à l'unité de l'entreprise qu'elle ne veut bien l'admettre. Là encore, l'empreinte de la vision uniformisatrice du statut se fait sentir sur la gouvernance du social par la négociation collective. Si différenciation il y a, elle se manifeste davantage dans l'utilisation du dispositif incitatif à la réduction du temps de travail prévu dans la loi « Aubry I » : 11 accords prévoient d'avoir recours aux aides publiques, 10 pour une partie de l'établissement seulement et 5, ceux où des réductions d'effectifs sont prévues, se placent hors du cadre des aides ²⁹.

Du côté syndical, on note que la CGT a signé 7 des 26 accords d'établissements, alors que la CFDT, avec 25 signatures, a confirmé sa position de « champion » de la politique contractuelle ³⁰. Le fait qu'une organisation non signataire de l'accord-cadre, et donc exclue du comité de suivi national, puisse négocier et éventuellement siéger dans les instances locales de suivi semble ne pas poser problème aux partenaires sociaux. La CGT elle-même semble ne pas trouver que des désavantages à cette inclusion partielle dans les dispositifs de concertation issus de la négociation collective. Elle peut ainsi faire valoir son opposition à un accord qui, selon elle, participe d'un schéma global de réduction des coûts et n'empêche pas la réduction du périmètre de l'emploi. Le cas échéant, la CGT, comme d'autres syndicats non-signataires, sait se faire le porte-parole des salariés pour lesquels l'enjeu essentiel s'exprime en termes de protection du pouvoir d'achat.

29. *Le Monde*, 30 juin 1999.

30. *Id.*

L'inclusion partielle des non-signataires de l'accord-cadre dans le dialogue social décentralisé est une autre illustration de la « normalisation » de la négociation collective. En 1994 en effet, la justice avait refusé de reconnaître à la CGT – qui n'avait pas signé l'accord-cadre « Reconstruire Air France » – le droit de participer aux négociations des accords locaux d'application. Cette inflexion n'est pas étrangère à l'attention portée par les dirigeants de la compagnie au dialogue social tel qu'il s'est développé à EDF-GDF.

IV.2. EDF-GDF

Par un « *tour de passe-passe juridique* » (Maggi-Germain, 1996, p. 206), les signataires des accords sur l'emploi de 1993 avaient pu exclure de la négociation des simples « avenants » locaux les organisations syndicales n'ayant pas signé l'accord national. Il s'agissait alors de se prémunir contre les surenchères et les risques de blocage par le syndicat majoritaire. Dans le nouveau contexte ouvert à l'automne 1998 (*cf. supra*), les subterfuges juridiques ne sont plus nécessaires. Les difficultés rencontrées par les partenaires sociaux au sein des établissements sont d'un autre ordre : le gain net de 3 000 à 5 000 emplois sur trois ans promis par l'accord-cadre ne peut se concrétiser pleinement que si les outils de gestion de l'emploi et d'aménagement du temps de travail sont utilisés à plein régime dans les unités, et incitent en particulier un grand nombre d'agents (entre 50 et 60 000) à passer aux 32 heures. Or non seulement le temps partiel est profondément étranger à la culture professionnelle des électriciens mais, tout comme à Air France, cette refonte des organisations et le flux d'embauches à réaliser ont rapidement semblé déborder les directions locales. Malgré les pressions exercées par l'ensemble des syndicats qui mesurent les risques de sanction qu'ils encourent de la part des agents, la déclinaison de l'accord-cadre au sein des unités met durement à l'épreuve un management habitué jusqu'alors à gérer la réduction des effectifs à organisation inchangée.

Un démarrage lent

Les fédérations syndicales ont abordé la phase de mise en œuvre de l'accord-cadre dans un climat d'unité, qui rompt brutalement avec des années de conflits entre la CGT et les « autres ». La concurrence, toujours présente, prend désormais la forme d'une émulation entre le syndicat majoritaire et les minoritaires pour « bousculer » l'inertie des chefs d'unité.

A mi-chemin du délai accordé aux unités pour conclure un accord local, les syndicats dressaient un tableau très noir de la situation. Selon un dirigeant fédéral rencontré à cette période, le management continue comme par le passé sa course à la productivité en ne jouant que sur la seule variable du personnel : « *Les unités rentrent dans l'accord à partir d'un seul angle. El-*

les se disent : « j'ai une contrainte cette année, c'est le moins 3 % d'heures travaillées ». Tous les accords signés aujourd'hui partent de ça : moins 3 %, ça fait moins tant % d'effectifs. Ils sont tous complètement focalisés là-dessus (...) les chefs d'unités disent « mais c'est les autres qui vont faire des embauches » ». De fait, selon les sources syndicales, six accords seulement (sur 200 unités) étaient signés au 31 mai 1999, et la tendance de l'emploi se maintenait à la baisse (- 1 000 emplois statutaires depuis le 1er janvier 1999).

Le 20 mai 1999, convaincus que les directions générales n'avaient pas pris conscience de la gravité de la situation, les syndicats signataires (à l'exception de Force Ouvrière), appelaient leurs représentants à suspendre les négociations. Le 26 mai, une délégation rencontrait les présidents d'EDF et de GDF « afin de dénoncer le non respect de l'application de l'accord du 25 janvier, notamment sur l'emploi ». Selon la CGT qui rend compte de cette réunion dans un communiqué fédéral, « les deux présidents ont déploré la perte d'emplois. Ils ont reconnu les « lenteurs administratives » et le fait qu'un grand nombre de chefs d'unités ne savent pas négocier ». Les dirigeants d'EDF-GDF s'engageaient alors sur un nouvel objectif d'évolution des effectifs : un solde 1999 de 1 100, en ayant résorbé les 1 000 emplois perdus depuis janvier 1999.

Preuve que l'injonction hiérarchique fonctionne encore dans cette organisation formellement décentralisée, le bilan au 25 janvier 2000 montre que cet objectif-là a été atteint. Pour la première fois depuis 15 ans les effectifs sont en augmentation sur une année civile. Mais la focalisation sur les embauches, qui permet aux signataires d'afficher un résultat tangible aux yeux des agents, semble aussi avoir eu pour effet de renvoyer les questions d'organisation à plus tard. Les syndicats qui avaient une lecture ambitieuse de l'accord en termes de modernisation négociée (les signataires de 1997) ne cachent pas leur déception. Pour eux, les accords locaux ont tendance à privilégier les solutions de facilité : « On voit des accords qui donnent les 35 heures sur 4 jours, des horaires qui sont fixés à la minute près... La novation de cet accord c'était de dire, comment, dans des grandes organisations où la régulation sociale était fixée par le réglementaire, on passe à une modernisation contractuelle, par des projets partagés, négociés, de la flexibilité interne. Mais on peut se retrouver avec l'ancien modèle, avec des trucs complètement aberrants, fixés une fois pour toutes et partout ».

Le contenu de l'accord-cadre et la mise en pratique des nouveaux principes du dialogue social dégagés par le président d'EDF sont en grande partie suspendus à l'attitude des hiérarchies locales. Or toutes les observations convergent³¹ pour dire que celles-ci sont désorientées et dépassées par la

31. Les organisations syndicales ne se privent d'ailleurs pas de renvoyer l'état-major aux réalités vécues sur le terrain. Venu faire le bilan à un an de son projet « Vers le client » devant

vitesse des changements impulsés par le sommet. Incités depuis des années à faire de la productivité en jouant sur les coûts de main d'œuvre, à privilégier la négociation et à vider de leur substance les organismes paritaires, les chefs d'unités ne sont pas tous mécontents de réintégrer la CGT dans la vie sociale. C'est pour eux un espoir de voir le climat social s'apaiser et les agents se remobiliser. Mais la plupart ont néanmoins le sentiment que les arrangements d'états-majors ont reporté vers la base toute une série de problèmes non résolus, en leur interdisant d'avoir recours aux solutions éprouvées.

Le « conservatisme » des directions locales traduit aussi de la prudence, et sans nul doute également à un certain réalisme. Si convergence syndicale il y a, elle demeure bien fragile et circonscrite au thème de l'emploi. Au sommet comme sur le terrain, l'organisation syndicale majoritaire demeure très hostile à l'idée d'une modernisation contractuelle qui renouerait avec les stratégies de contournement des « forteresses statutaires ». Signataire de trois-quarts des accords locaux, la CGT a l'espoir que les instances paritaires se nourrissent des thèmes couverts par la négociation collective³² et que celle-ci laisse intactes les protections statutaires.

Si la CGT a consenti à ce que l'accord de janvier annule ou modifie de nombreuses dispositions réglementaires découlant du statut, c'est d'ailleurs en prenant soin de préciser « *qu'il n'était pas question de laisser l'initiative aux directions locales, dans le cadre des négociations, d'imposer des règles nouvelles allégées des acquis collectifs et qui de plus se traduiraient par des règles différentes d'une unité à une autre* »³³.

Ultime indication sur l'articulation des éléments du compromis global dont procède l'accord, la loi du 11 février 2000 sur la « modernisation et le développement du service public de l'électricité », tant attendue et tant de fois repoussée, apporte des garanties sur ce point. Les dispositions sociales de la loi (article 45) étendent en effet à l'ensemble de la nouvelle branche professionnelle qui va se constituer (fin du monopole aidant) les garanties d'un statut dont le champ d'application était fort opportunément défini dès l'origine comme celui des industries électriques et gazières. Parallèlement,

la Commission Supérieure Consultative des CMP, le président Roussely se vit dresser un tableau assez sombre de la situation : « *L'ensemble des délégations constatent un profond décalage entre le discours du Président et le vécu au sein des unités (...) Pour les délégations, l'accord sur la réduction du temps de travail ne pourra pas servir longtemps d'alibi à la Direction pour lui donner bonne conscience. Les difficultés d'application et d'atteinte des objectifs sont ressenties dans toute l'Entreprise. Le climat social continue de se dégrader. Il en découle une démotivation et une démobilisation du personnel pour l'avenir de l'Etablissement* ». CSC - PV n° 99/15, 8 décembre 1999.

32. Pour le syndicat majoritaire, « *l'enjeu aujourd'hui est bien dans une dynamique de mobilisation du personnel au niveau des collectifs de travail où le Conseil Supérieur Consultatif et l'ensemble des organismes de la filière CMP ont tout leur rôle à jouer* ». CSC - PV n° 99/1, 25 janvier 1999.

33. Communiqué fédéral FGE-CGT 24 mars 1999.

la loi, suivant en cela la jurisprudence existante (*cf. supra* note 10), requalifie les organismes de la filière CMP en comités d'entreprise. Elle fait surtout de la Commission Supérieure Nationale du Personnel l'instance où syndicats et employeurs négocieront à l'avenir les accords professionnels, ceux-ci pouvant compléter, sous réserve qu'ils soient plus favorables, les dispositions statutaires.

Conclusion

Les accords sur le temps de travail conclus en janvier 1999 à Air France et EDF-GDF s'inscrivent dans des histoires singulières. Mais tous deux témoignent, à leur manière, de l'intensité des apprentissages et des *aggiornamenti* que suppose l'accès à un univers « contractualiste », quand le cadre institutionnel des relations professionnelles, avec ses références aux garanties et procédures statutaires, se fait aussi prégnant.

Une lecture comparée du changement au sein de ces systèmes de relations professionnelles met ainsi en évidence deux types de trajectoires, ponctuées par les accords de janvier 1999.

Dans le cas d'Air France, le compromis peut se focaliser sur les enjeux socio-économiques dans la mesure où la rupture institutionnelle était déjà intervenue, avec les épisodes critiques du « Plan Blanc » et de l'accord « Reconstruire Air France » en 1994. De plus, la configuration relativement équilibrée des forces syndicales ne permet pas la constitution d'un « pouvoir de veto » susceptible de bloquer les réformes négociées.

La situation à EDF-GDF illustre une version plus incrémentale du changement institutionnel, dont on peut se demander d'ailleurs (au vu des efforts de mise en compatibilité réalisés par la loi du 13 février 2000) si elle ne correspond pas plutôt à de simples « ajustements instrumentaux » (Hemerijck, Van Kersbergen, 1998). Les tentatives faites pour arracher les relations professionnelles à l'emprise des normes et des institutions statutaires ont été sanctionnées, à la fois par la justice et par les agents. Si « épisode critique » il y a eu (l'annulation de l'accord 1997), il ne se produisit que pour rabattre le changement sur une ligne plus conforme à la cohérence institutionnelle. L'efficacité paradoxale des dispositifs attachés au statut, qui malgré leur sclérose fonctionnelle n'ont cessé de voir leur puissance symbolique se renforcer auprès des agents³⁴, et le *veto power* intact de la CGT

34. Comme le note Laurent Duclos (1999, p. 2) l'acceptabilité du changement institutionnel chez les agents est d'autant plus faible que le statut est considéré « *non plus pour ce qu'il est en substance – un ensemble de droits qui sont la contrepartie d'obligations dans le fonctionnement d'un service public – mais pour ce qu'il représente en dernière instance, l'appartenance au Service Public. La défense du statut s'identifie alors avec la défense du service public dont le statut, au yeux des agents, figure le dernier rempart.* »

réduisent considérablement les probabilités d'une rupture brutale du système de relations professionnelles établi.

Références bibliographiques :

- Barnier ML., Rozenblatt P. (1997), *Ceux qui croyaient au ciel, enjeux et conflits à Air France*, Editions Syllepse, Paris.
- Bauby P. (1997), *Le service public*, Flammarion, Paris.
- Bauby P., Boual JC. (1993), *Les services publics au défi de l'Europe*, Editions Ouvrières, Paris.
- Bélanger J., Thuderoz C. (1998), « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de Sociologie*, n°3, pp. 464-494
- Bilous A., (1999) « French Overview », working paper IRES, étude pour le projet « Collective Bargaining on Employment and Competitiveness » de la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Duclos L. (1995), « Paritarisme versus négociation collective à l'EDF-GDF », *Travail*, n°32-33, pp. 97-122.
- Duclos L. (1998), « L'accord emploi comme instrument de gestion des relations professionnelles », in *La négociation de l'emploi dans l'entreprise*, Cahiers des relations professionnelles, n°12, Paris, GRECO-GIP Mutations Industrielles.
- Duclos L. (1999), *La genèse de l'accord du 31 janvier 1997 et la dérive du modèle EDF*, rapport GIP-Mutations Industrielles, ronéo.
- Duclos L., Mauchamp N. (1994), *Bilan-perspective des relations professionnelles à EDF-GDF* », rapport de recherche, GIP Mutations Industrielles-LSCI, Paris.
- Flanders A. (1968), « Eléments pour une théorie de la négociation collective », *Sociologie du travail*, n°1, pp.13-35.
- Freyssinet J. (1998), « L'évolution du temps de travail : le déplacement des enjeux économiques et sociaux », in *Droit social*, n°9/10, pp. 752-757.
- Freyssinet J., Seifert H. (1999), *Negotiating Employment and Competitiveness*, Interim Report for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, ronéo.
- Hemerijck A., van Kersbergen K. (1998), « Negotiated Change : Institutional And Policy Learning In Tightly Coupled Welfare States », Paper prepared for the ECPR Joint Sessions, workshop nr. 22 «The Role of Ideas in Policy-Making», Warwick University, 23 - 28 March.
- Lyon-Caen A. (1998), « L'emploi comme objet de la négociation collective », *Droit social*, n°4, pp. 316-320.
- Maggi-Germain N. (1996), *Négociation collective et transformations de l'entreprise publique à statut*, LGDJ, coll. Bibliothèque de droit social, Paris.
- Mériaux O., Trompette P. (1997), « Les accords d'entreprise sur l'emploi : quels processus d'échange ? », *La revue de l'IRES*, n°23, hiver 1997, pp. 119-148.
- Morin M-L., De Terssac G., Thoemmes J. (1998), « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du travail*, vol 40, n°2, pp. 191-207.

- Pizzorno A. (1978), « Political Exchange and Collective Identity in Industrial Conflict », in Crouch C. & Pizzorno A., (eds), *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe – since 1968*, Vol 2, Mc Millan, pp. 277-297, Londres.
- Segrestin D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Paris.
- Sisson et alii. (2000), *Pactes pour l'emploi et la compétitivité, concepts et problématique*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et du travail, Luxembourg, office des publications officielles des communautés européennes.
- Supiot A. (1989), « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise », *Droit social*, n°3, pp. 195-205.
- Thuderoz C. (1997), *Sociologie des entreprises*, Editions la Découverte, Paris.
- Thuderoz C., Trompette P. (1999), « Régulation sociale et action collective pour l'emploi en France », *Relations industrielles*, vol. 54 , n°4, pp. 748-772.
- Tixier P-E. (1996) (sd), *Les effets de l'accord pour le développement de l'emploi et une nouvelle dynamique sociale*, rapport de recherche pour la DPRS, GIP Mutations Industrielles, Paris.
- Walton R., Mc Kersie R. 1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, Mac Graw Hill, New York.
- Wieviorka M., Trinh S. (1991), *Le modèle EDF*, Editions la Découverte, Paris.