

Avenir du travail et dialogue social

Jacques Freyssinet

23 avril 2016

Une récente contribution de *France Stratégie*¹ interroge, entre bien d'autres questions, sur les nouvelles formes de dialogue social qui pourraient naître des mutations du travail. Pour proposer des éléments de réponse, il faut partir du constat de la minoration ou marginalisation du thème du travail dans le dialogue social. Cette situation n'est pas liée à la conjoncture ; elle a de profondes racines dans les représentations, la culture et les stratégies des acteurs sociaux.

Un diagnostic pessimiste

Selon les définitions usuelles, on peut distinguer deux modalités principales du dialogue social au niveau national : les procédures tripartites de consultation-concertation, d'une part, la négociation collective d'autre part. Dans les deux domaines, en se limitant à l'expérience des dix dernières années, le bilan est maigre.

Dans les « sommets sociaux » de la présidence Sarkozy puis les « conférences sociales » de la présidence Hollande, les questions du travail sont absentes ou occupent, au mieux, une place secondaire. Il faut attendre la 4^e conférence sociale (octobre 2015) pour que soit mise à l'agenda la qualité de vie au travail dans le cadre de la transition numérique².

La négociation interprofessionnelle a produit depuis dix ans une trentaine d'accords de contenu³. Trois seulement concernent les problèmes du travail. Deux d'entre eux, celui du 2 juillet 2008 sur le stress au travail et celui du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail, sont de simples transpositions d'accords-cadres européens signés plusieurs années auparavant. Le seul texte original est celui du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail. S'il est novateur dans son contenu, nous verrons plus loin qu'il ne constitue qu'un document d'orientation sans contenu normatif. Ainsi, le dernier bilan de la négociation collective⁴ indique qu'aucun accord de branche n'en a assuré la mise en œuvre en 2014. Ce même bilan ne permet de repérer les négociations portant sur le travail que sous la rubrique « Conditions de travail »⁵. Elle est classée au dixième et dernier rang parmi les thèmes abordés par les accords de branche. Quant aux accords d'entreprise, seuls 2 % en traitent.

¹ Cécile Jolly, Emmanuelle Prouet (coord.), *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?*, Document de travail n° 2016-04, mars.

² Bruno Mettling, *Transformation numérique et vie au travail*, Rapport à l'attention de Madame la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, septembre 2015.

³ En ignorant les accords de procédure ou de calendrier.

⁴ Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, *La négociation collective en 2014*, La documentation française, 2015.

⁵ Bien évidemment des négociations sur l'emploi, les classifications ou la formation peuvent avoir des répercussions sur le travail, mais celui-ci n'est pas l'objet de la négociation.

Ce constat ne traduit pas seulement l'impact de la crise économique : le contenu, la qualité ou l'organisation du travail n'ont jamais été au centre du dialogue social. Si l'on souhaite changer la situation, il faut en identifier les facteurs explicatifs structurels.

Travail, salaire, emploi : hiérarchies et articulations

De manière schématique, il est possible d'identifier plusieurs phases historiques quant au mode de prise en compte du travail dans les représentations des acteurs, dans les luttes sociales et dans les compromis issus de la négociation collective.

Au XIX^e siècle, la seule forme d'action syndicale organisée et durable est celle des ouvriers de métier⁶. Le cœur de leur action est le contrôle du travail. Chaque syndicat lutte pour construire dans sa spécialité un monopole de la qualification. Il contrôle par l'apprentissage la transmission de cette qualification ; il organise le fonctionnement de marchés du travail professionnels ; surtout, il affirme face à l'employeur son autonomie dans la définition du processus de travail concret. Il n'accepte qu'une obligation de résultat et négocie le « tarif » correspondant. L'ouvrier de métier est maître de sa façon de travailler.

Le taylorisme, le fordisme et les différentes méthodes d'organisation « scientifique » du travail ont pour objectif et pour effet de détruire ou de marginaliser le pouvoir des ouvriers de métier. À partir de la fin du XIX^e siècle se généralisent les grandes unités productives et administratives composées majoritairement d'ouvriers et d'employés affectés à des tâches répétitives et parcellaires. Le syndicalisme d'industrie qui s'implante dans ces formes d'organisation productive doit trouver des revendications unificatrices correspondant à la nouvelle structure du salariat. Elles peuvent difficilement porter sur le contenu ou la qualité du travail alors que la majorité de ses membres ne perçoit le travail que comme une activité imposée, inintéressante, pénible et aliénante. La libération, l'épanouissement et le bien-être des travailleurs ne peuvent constituer une perspective commune que dans le hors travail, grâce à l'allongement de la scolarité, à la réduction de la durée du travail, aux congés payés, à l'avancement de l'âge de la retraite... Pour que les salariés puissent tirer parti du temps hors travail (la conquête du temps libre), encore faut-il leur assurer la garantie durable d'un niveau suffisant de ressources. La revendication se concentre alors sur le salaire direct et la protection sociale⁷. Bien des études ont montré comment, jusqu'à la décennie 1960, les conflits qui portaient au départ sur le contenu du travail ou sur les conditions de travail trouvaient le plus souvent leur solution dans des compensations monétaires. Les luttes sur la qualification débouchaient sur des accords de classification. La pénibilité ou la dangerosité du travail donnaient naissance à des primes ou à une amélioration de l'indemnisation des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Une troisième phase s'ouvre à la fin de la décennie 1960 avec quelques spectaculaires « conflits d'OS »⁸. Au nom de l'amélioration des conditions de travail, un vaste programme d'expériences est amorcé, principalement autour d'objectifs d'élargissement ou d'enrichissement des tâches, d'équipes semi-autonomes et de « nouvelles formes d'organisation du travail »⁹. Une négociation interprofessionnelle sur le thème des conditions

⁶ Certes, il ne faut pas négliger la signification des mobilisations de masse, pacifiques ou violentes, qui scandent l'histoire sociale du siècle, mais elles ne parviennent pas à donner naissance à des formes d'organisation durables.

⁷ Bruno Trentin a mis en évidence l'incapacité du mouvement ouvrier depuis le début du XX^e siècle à « affronter le problème de la libération du travailleur subordonné » (*La città del lavoro : Sinistra e crisi del fordismo*, 1997, traduction française : *La Cité du travail. Le fordisme et la gauche*, Fayard, 2012, citation p.48). Selon son analyse, cette attitude se traduit dans l'histoire du mouvement syndical par l'abandon du travail comme objet de revendication et de négociation au profit du salaire et de l'emploi.

⁸ Voir, par exemple : Daniel Mothé, *Les O.S.*, Editions du Cerf, 1972.

de travail débouche sur l'accord du 17 mars 1975¹⁰. L'accord n'est pas signé par les deux principales confédérations syndicales, CGT et CFDT¹¹ ; celles-ci ont joué un rôle déterminant dans la négociation, mais elles déplorent l'insuffisance de ses résultats. Par la suite, la question ne retrouve qu'une place mineure dans l'agenda du dialogue social. Sous cet aspect, la création en 1982 des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a un impact ambigu¹². D'une part, ces comités favorisent l'émergence de groupes de représentants du personnel ayant une connaissance approfondie des problèmes du travail, connaissance souvent renforcée par des coopérations avec des chercheurs ou avec les experts auxquels les comités font appel. D'autre part, l'existence d'institutions spécialisées provoque *de facto* de la part des syndicats une sorte de délégation de responsabilité à ces spécialistes reconnus. De ce fait, l'angle d'approche privilégié n'est pas la transformation du travail ou la conquête par les travailleurs de la maîtrise de leur activité de travail, mais plutôt la lutte contre les conséquences négatives des conditions de travail.

À partir de la décennie 1980, le ralentissement et l'irrégularité de la croissance, la montée d'un chômage massif et persistant, l'accélération des restructurations souvent accompagnées de licenciements collectifs font de la création ou de la préservation d'emplois ainsi que des garanties de l'emploi les enjeux dominants des revendications, des luttes et des négociations. Les conditions de travail, au sens large du terme, ne sont pas été oubliées, mais elles passent à l'arrière-plan ou sont été traitées en parallèle, plus comme objets de réflexion et de recherche ou comme bases de mobilisations ponctuelles que comme point de départ d'une stratégie de transformation du travail.

Un nouvel élan est donné au cours des dernières années par la prise de conscience des risques et des pénibilités associés aux nouvelles formes d'organisation du travail, d'intensification du travail et de mise en concurrence des travailleurs au sein des collectifs de travail. Après l'échec de la négociation sur la pénibilité du travail¹³, le contenu de l'accord du 2 juillet 2013 sur la qualité de la vie au travail¹⁴ illustre aussi bien une volonté de poser la question du travail dans des termes renouvelés et élargis que de la difficulté d'aller dans cette voie au-delà des déclarations d'intentions¹⁵.

Les dimensions positives de l'accord naissent d'une "approche systémique" qui entend dépasser les dispositions fragmentées qui ont fait l'objet des accords antérieurs. L'accord couvre l'ensemble des aspects de la qualité de vie au travail conçue comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué » (article 1). Les syndicats

⁹ Françoise Piotet, « L'amélioration des conditions de travail entre échec et institutionnalisation », *Revue française de sociologie*, XXIX, 1988.

¹⁰ Thierry Rochefort, « L'amélioration des conditions de travail à l'épreuve du système français de relations professionnelles : la négociation de l'accord interprofessionnel de 1975 », *Négociations*, n° 19, 2013/1.

¹¹ Il est signé d'une part, par le CNPF et, de l'autre, par la CGT-FO, la CFTC et la CGC.

¹² Michel Catalla, « Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail », p.101-107, *Dictionnaire du travail*, sous la direction d'A. Bévoit, A. Jobert, M. Lallement et A. Mias, PUF, 2012.

¹³ La loi Fillon de 2003 relative à la réforme des retraites prévoit une négociation interprofessionnelle sur la prise en compte de la pénibilité du travail. Cette négociation est ouverte en février 2005 ; après diverses interruptions, elle échoue définitivement en juillet 2008.

¹⁴ Accord national interprofessionnel « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ». L'accord est signé par les trois organisations patronales et, du côté syndical, par la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC.

¹⁵ « Qualité de vie au travail : un accord pour rien ? », *Les clés du social*, 6 juillet 2013 ; Martin Richer, « Qualité de vie au travail : un accord déjà oublié » et « Qualité de vie au travail : un levier de transformation sociale », *Metis*, 10 et 20 janvier 2014.

signataires ont mis l'accent sur l'adoption d'une problématique globale, sur la reconnaissance de la qualité de la vie au travail comme une responsabilité et un enjeu stratégique pour l'entreprise, sur l'adoption d'une démarche expérimentale avec une procédure de suivi, sur le rôle reconnu aux salariés et à leurs représentants. Mais, pour obtenir ces résultats les signataires ont dû, comme dans toute négociation, faire des concessions. Elles ne sont pas négligeables.

- « L'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur » (article 12). L'intervention des salariés et de leurs représentants se limite aux « modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ».
- Les organisations patronales ont rejeté la demande d'une négociation obligatoire au niveau des entreprises. La formulation finale est non contraignante : « les partenaires sociaux examineront, au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle, la possibilité de mettre en place, à titre expérimental, une négociation sur la qualité de la vie au travail » (article 13).

Les deux syndicats non signataires (CGT et CGT-FO) reconnaissent la qualité de la problématique développée dans l'accord, mais critiquent son caractère purement déclaratif. Il ne s'agit, à leurs yeux, que d'une déclaration de bonnes intentions¹⁶.

* * *

L'expérience récente de cette négociation sur la qualité de la vie au travail est riche d'enseignements sur les perspectives et les conditions d'un dialogue social sur le travail.

- Aucun syndicat ne défend aujourd'hui la thèse selon laquelle une transformation du travail serait impossible dans le contexte d'une économie capitaliste. La transformation du travail constitue à la fois un enjeu immédiat et un levier d'action pour une éventuelle transformation plus globale du système productif et des modes de vie.
- Si, depuis une trentaine d'années, le problème de l'emploi est passé au centre des mobilisations, des conflits et des négociations en laissant au second plan le thème des conditions de travail, il est manifeste que la diffusion de nouvelles technologies et nouvelles formes d'organisation du travail met progressivement en cause cette hiérarchie implicite. La montée de conditions de travail insoutenables alimente une crise du travail qui ne peut être gérée par les seules solutions curatives ou compensatoires.
- Dans le même temps, les compétences professionnelles ainsi que l'investissement individuel et collectif dans le travail deviennent des facteurs de plus en plus déterminants de la performance économique. La nécessité d'une conciliation entre les conditions de travail et la compétitivité de l'entreprise est reconnue dès le préambule de l'accord de 2013 : « la qualité de la vie au travail désigne et regroupe sous le même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises ». Ce thème revient à plusieurs reprises dans l'accord. C'est bien la question de la transformation du travail qui est posée aussi bien aux syndicats qu'au patronat.
- Il existe donc un socle sur lequel, dans la dynamique des conflits et des négociations, pourraient se bâtir des compromis, mais un obstacle central demeure : l'affirmation par le patronat de son pouvoir exclusif sur l'organisation du travail. Comme nous l'avons souligné, une intervention syndicale n'est acceptée que sur les « modalités de

¹⁶ Il existait par ailleurs un désaccord sur la possibilité de conclure dans ce domaine des accords majoritaires dérogatoires. Ce point renvoie à un autre débat que nous n'abordons pas ici.

mise en œuvre de l'organisation du travail ». Là se situe l'enjeu central de la crise du travail : les travailleurs peuvent-ils conquérir un droit d'intervention dans la stratégie et la gestion de l'entreprise qui inclurait pour eux un certain degré de maîtrise sur les transformations de leur travail ? C'est une première condition pour que l'avenir du travail puisse constituer un enjeu du dialogue social.

Les temps et les formes de travail : hétérogénéité et frontières

Depuis un siècle, le dialogue social sur le travail a eu tendance à se réduire à la question du temps de travail salarié. Le débat portait d'abord sur son volume, ce qui impliquait la définition de ses frontières, ensuite sur sa distribution dans différents cadres temporels, depuis la journée jusqu'à l'ensemble de la vie active. L'élaboration de la législation et la négociation des accords collectifs ont à de multiples reprises mobilisé les organisations patronales et syndicales, le plus souvent de manière conflictuelle. Ce constat découle logiquement des analyses précédentes. Dès lors que le temps du travail est, pour les syndicats, celui de la subordination, voire de l'aliénation et de l'exploitation, leur priorité est de le réduire et d'en stabiliser le découpage pour protéger les conditions d'utilisation du « temps libre ». Dès lors que pour les employeurs, la durée du travail délimite les bornes de leur pouvoir de contrôle de l'effort productif, la maîtrise de sa durée et de sa flexibilité figurent parmi les conditions de la performance économique.

De longue date, il est apparu qu'une vision aussi restrictive laissait échapper des phénomènes essentiels, tant du point de vue du bien-être et de l'équité que du point de vue de la performance productive. Leur compréhension exige la prise en compte de l'ensemble des interactions, des chevauchements, des complémentarités et des contradictions qui s'établissent entre les différents temps de la vie : temps de travail rémunéré (salarié ou indépendant), temps de travail non rémunéré (travail domestique, travail bénévole ou militant...), temps de l'entretien et de la récupération physique, temps du loisir et de la sociabilité...¹⁷.

Depuis quelques décennies, ces perspectives ont été explorées selon diverses approches partielles. Par exemple, les recherches et les expériences sur les « temps de la ville » ont mis l'accent sur les interdépendances entre les différents rythmes de la vie de travail, de famille, de participation à la vie sociale et de développement individuel. Elles ont été à l'origine de dialogues et de coopérations, parfois difficiles et fragiles, au sein de nouvelles configurations d'acteurs : organisations patronales et syndicales, mais aussi collectivités territoriales et services publics locaux, mouvements associatifs et unions de quartier...¹⁸. Un autre exemple est fourni par le développement des problématiques de formation tout au long de la vie : elles impliquent la construction de parcours cohérents qui tiennent compte de l'enchaînement de statuts d'inactivité, de chômage et d'emploi, indépendant ou salarié, avec dans le dernier cas des formations qui sont incluses ou non dans le temps de travail. Ici encore, d'autres acteurs que ceux qui animent traditionnellement le dialogue social doivent être associés, par exemple, les Régions ou les représentants de l'offre de formation.

¹⁷ Voir, par exemple le numéro spécial de la revue *Les Mondes du Travail*, « Travail et hors-travail : quelles relations, quelles frontières, quels enjeux ? » (n° 16-17, décembre 2015). Les progrès de l'analyse ont trouvé une source d'une exceptionnelle richesse dans les enquêtes « Emploi du temps » de l'INSEE ; voir par exemple le dossier consacré aux résultats de l'enquête de 2010 dans *Economie et statistique*, n° 478-479-480, octobre 2015.

¹⁸ Voir par exemple : Jean-Yves Boulin, Ulrich Mückenberger, *La ville à mille temps. Les politiques des temps de la ville en France et en Europe*, Editions de l'Aube-Datar

L'essor du numérique et des nouvelles formes d'emploi qui y sont associées bouleversent plus radicalement les frontières traditionnelles entre les différents temps de la vie et les différents statuts du travail¹⁹.

- Avec le télétravail, où situer la frontière entre temps de travail, temps de repos et temps de loisir ? Comment garantir des temps de repos minima et assurer la déconnexion ?
- Comment traiter les multiples chevauchements et zones grises qui apparaissent entre travail salarié et travail indépendant. Faut-il redéfinir la frontière où délimiter une zone intermédiaire, par exemple, le travail économiquement subordonné ?
- Quel est le statut du « travail » gratuit fourni par les utilisateurs lorsqu'ils alimentent des banques de données ?

Il ne paraît pas raisonnable d'espérer qu'une réponse satisfaisante à ces questions soit fournie par la seule réglementation étatique ou par la seule optimisation microéconomique sur des marchés dérégulés. Cependant, les acteurs et les procédures traditionnels du dialogue social sont insuffisants.

Prenons le cas du compte personnel d'activité. Il doit couvrir l'ensemble des statuts qu'une personne peut connaître pendant l'ensemble de sa vie active (et même au-delà selon un amendement parlementaire). Il est alimenté par des activités salariées, indépendantes, associatives et civiques. Avec ses composantes de départ, il aura diverses modalités d'utilisation (formation, réduction du temps de travail, préretraite...), peut-être à l'avenir d'autres encore. Comment le dialogue social peut-il s'en emparer ? La création du CPA a fait l'objet d'une loi²⁰ tandis qu'en parallèle se déroulaient les travaux d'une commission d'experts qui a consulté de nombreux acteurs sociaux²¹. Sur cette base, un premier échange a lieu lors de la quatrième Conférence sociale (19 octobre 2015), puis la procédure se fractionne. Conformément à la loi « Larcher », les organisations patronales et syndicales sont invitées à ouvrir une négociation interprofessionnelle sur la base d'un document d'orientation que leur transmet le gouvernement²². Par ailleurs, des concertations spécifiques distinctes sont prévues pour les fonctions publiques et les travailleurs indépendants. Enfin, un groupe quadripartite intègre les représentants des Régions. L'Etat est donc supposé donner après-coup cohérence aux résultats de dialogues sociaux fractionnés et hétérogènes.

Il existe une urgence évidente à réfléchir sur les configurations d'acteurs et les procédures capables de nourrir un dialogue social sur les modes d'articulation des différents temps de travail au sein des multiples temps de la vie.

Les communautés pertinentes de l'action collective

En 1980, Denis Segrestin avait amorcé une réflexion essentielle sur ce thème. Il posait les questions suivantes : « Quelles sont les collectivités concrètes à partir desquelles se construit l'action collective ? Peut-on identifier et décrire les « identités collectives » qui donnent corps dans l'action aux notions abstraites de « solidarité » et « d'unité » des travailleurs ? Ces collectivités ou identités collectives sont-elles susceptibles d'être situées les unes par rapport

¹⁹ Voir, par exemple, outre le rapport de Bruno Mettling, déjà cité : Conseil national du numérique, *Travail, emploi, numérique. Les nouvelles trajectoires*, janvier 2016 ; Pascal Terrasse, *Rapport sur l'économie collaborative*, Premier ministre, février 2016 ; Gérard Valenduc, Patricia Vendramin, *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI, Working paper n° 2016-03.

²⁰ Loi du 18 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (loi Rebsamen).

²¹ Selma Mahfouz, *Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret*, France Stratégie, 9 octobre 2015.

²² La négociation n'aboutit qu'à une « position commune » ; faute, à ce jour, de signature patronale, elle devrait rester lettre morte.

aux autres quant à leur configuration propre et quant à la logique qu'elles mettent en œuvre dans les conflits du travail ? »²³.

Les transformations conjointes des techniques, des modes d'organisation et des formes d'emploi rendent urgente la reprise de cette démarche. Qu'est-ce qu'une « collectivité concrète » de télétravail ou de *crowd working* ? Quelles formes d'organisation, y compris virtuelles, peuvent-elles se construire à partir d'une expérience du travail partagée ? Comment gérer la tension que vivent les travailleurs entre la mondialisation des réseaux et les recherches de proximité ? Dans quelle mesure les acteurs sociaux actuels ont-ils la capacité de se renouveler pour prendre en charge ce type de problème ; dans quelle mesure pourront-ils coopérer avec de nouveaux types d'acteurs ou seront-ils soumis à leur concurrence ?

Un dialogue social sur l'avenir du travail requiert des acteurs sociaux capables de représenter les nouveaux collectifs de travail et capables de prendre en compte les nouvelles combinaisons hétérogènes de formes et de temps de travail qui émergent progressivement.

²³ Denis Segrestin, « Les communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie*, 1980, XXI, n° 2, citation p.171.