

Négocier la flexibilité : quels contenus ? Quelles modalités ? Une étude de cas dans la grande distribution et l'industrie des machines en Suisse

J.-M. Bonvin, N. Cianferoni et A. Martinelli – CESCAP – Université de Genève

NB. Version provisoire, ne pas citer sans l'accord des auteurs

Introduction

Dans l'optique de saisir la manière dont évolue la négociation du travail dans les entreprises contemporaines, notre contribution propose d'analyser une étude de cas à l'aune d'un cadre analytique combinant la perspective institutionnaliste et pragmatiste de John R. Commons et l'approche par les « capacités » d'Amartya Sen. Cette combinaison permet de considérer l'entreprise sous l'angle institutionnel et conflictuel (à travers l'analyse transactionnelle de Commons), tout en adoptant une posture qui ne considère pas les individus seulement sous l'angle de la rationalité économique. Les travailleurs sont considérés comme des acteurs dotés d'une capacité à choisir un travail qu'ils ont raison de valoriser à leur yeux (*capability for work*) et à faire valoir leur point de vue dans le cadre de la détermination de leurs conditions de leur emploi (*capability for voice*). Cette recherche repose sur 130 entretiens semi-directifs effectués en Suisse dans quatre entreprises actives dans deux secteurs : l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux (MEM) et la grande distribution.

Notre contribution s'articule en trois temps. Nous présentons dans un premier temps l'intérêt de combiner les perspectives de Commons (son approche pragmatiste et institutionnaliste concrétisée notamment au travers de la typologie des transactions) et de Sen (l'approche par les capacités et l'accent mis sur les ressources et facteurs de conversion) pour étudier l'entreprise contemporaine. Ensuite, dans la deuxième partie, nous présentons dans le détail les concepts de *capability for voice* et *capability for work* et ce qu'ils impliquent pour repenser les institutions du travail. Nous examinons plus spécifiquement l'impact différencié de deux pratiques : le management participatif et la négociation collective. Enfin, dans la troisième, nous analysons la place de la négociation dans les stratégies de flexibilisation mises en oeuvre au sein des entreprises étudiées, puis nous discutons et comparons l'impact de ces deux pratiques (management participatif et négociation collective) sur la base de ces données empiriques. En conclusion, il s'agira de proposer quelques facteurs de conversion à même d'accroître la « *liberté réelle d'avoir un travail qui a de la valeur* » pour les travailleurs.

1. Deux approches très fécondes à combiner : J.R. Commons et A. Sen

La relation de travail est l'un des rapports structurants du capitalisme comme mode d'organisation de la société, qui résulte de la mise en relation du capital et du travail dans la production de biens et services. Sous sa forme juridique, le contrat de travail individuel et collectif implique la subordination du travailleur à l'autorité de l'employeur. Les deux parties

sont censées avoir la même liberté juridique, mais un pouvoir de négociation inégal en raison de leur inégalité économique. L'approche transactionnelle de J. Commons permet d'analyser les diverses facettes de la relation de travail dans un tel cadre.

Selon Commons, les relations sociales prennent la forme de transactions comprises comme des actes conjoints entre individus (*joint action*). Ces transactions mettent en place au sein d'institutions et peuvent se caractériser par la coopération ou le conflit. Pour Commons, elles sont « *les moyens d'acquérir et d'aliéner, par le droit et la coutume, le contrôle légal des marchandises ou le contrôle légal du travail et de la direction, qui permettra de produire, de distribuer ou d'échanger les biens et services auprès du consommateur final* » (2001, p. 295). Cette approche implique un renversement du paradigme épistémologique de l'économie politique néo-classique : ce ne sont plus les échanges de marchandises qui sont le point de départ de l'analyse, mais les négociations orientées vers les échanges futurs (principe de futurité), qui ont pour objets les droits et les règles de la relation salariale. Commons distingue trois types de transactions: de marchandage, de direction et de répartition (1934, pp. 59–69). Ces transactions s'articulent les unes aux autres. D'après Commons, elles « *sont interdépendantes et variables dans un monde d'action collective et de changement perpétuel – qui est le monde du futur incertain de l'économie institutionnaliste* » (2001, p. 296).

La première, celle de marchandage, prend la forme de négociations de droits et de devoirs rattachés à la relation de travail entre individus juridiquement égaux, elle se déploie suivant le principe de la rareté. Cette transaction se déroule sur fond d'inégalité économique entre les parties ; de plus, les salariés les mieux dotés en qualifications, diplômes, capacité de négociation, etc. seront aussi les mieux aptes à défendre leurs intérêts. La deuxième, celle de direction, consiste à organiser l'usage des moyens de production selon le principe de l'efficacité. Cette transaction repose sur une relation hiérarchique entre individus dont le statut juridique est différent du fait que les uns commandent et les autres obéissent. Elle peut prendre des formes explicitement hiérarchiques et top-down ou plus participatives, selon la forme de management privilégiée. La troisième, celle de répartition, repose sur le principe de l'ordre, elle se caractérise par le partage des charges et des bénéfices liés à la relation de travail sur la base de négociations qui se déroulent entre représentants légaux des parties en présence. Cette transaction peut se déployer à différents niveaux (Etat, branche ou entreprises) et ses résultats peuvent prendre différentes formes (loi, convention collective de secteur ou règlement d'entreprise).

Les transactions présupposent l'existence d'institutions, soit de règles collectives permettant d'encadrer et de réguler le déroulement des actions conjoints. J. R. Commons définit les institutions comme l'espace où se déroulent les transactions, là où l'« *action collective... contrôle, libère et étend le champ de l'action individuelle* » (2001, p. 188). Les institutions peuvent donc contraindre et faciliter l'action individuelle ; elles doivent être comprises à la fois comme le résultat et la condition d'existence des transactions. Ainsi que l'explique L. Bazzoli, « *toute transaction dépend [...] d'un processus de négociation mené dans le cadre de règles qui constituent les pouvoirs juridiques et économiques comme les limites de ces pouvoirs. [...] Toute négociation se présente comme une négociation entre deux individus,*

chacun étant conscient des alternatives potentielles [...] et de la possibilité de faire appel à la souveraineté publique pour décider si la transaction est réalisée selon les règles courantes du droit et les buts guidant les décisions publiques. » (2000, p. 95).

Ces règles évoluent d'après une sélection « artificielle » par les groupes dominants, ce qui permet l'adaptation des institutions aux conflits (individuels et collectifs) qui traversent la société ou le groupe concerné (Bazzoli, 2000, p. 127). Dans le cadre du marché du travail, Commons cherche à promouvoir les institutions ou règles qui sont favorables à la fois aux entreprises et aux travailleurs. Ainsi que l'explique Sylvie Morel, de telles institutions sont vouées promouvoir la « *raisonnabilité* », ce qui consiste à orienter « *le processus collectif de résolution des conflits d'intérêts vers un ordre social formé en référence aux pratiques jugées préférables, pour une société et une période donnée* » (Morel, 2010, p. 14)

Les institutions peuvent se déployer à quatre niveaux, étant donné que, comme le souligne Bruno Théret, « *les transactions ne concernent pas uniquement des personnes individuelles ; elles mettent aussi en présence des "personnes morales", des collectifs organisés ou organisation collectives eux-mêmes structurés* » (Théret, 2003, p. 146). Suivant la typologie proposée par Théret, les institutions sont de rang 4 lorsqu'elles concernent la société toute entière (droit, monnaie, etc.) ; de rang 3 quand elles se déroulent entre organisations (groupes, collectifs, etc.) ; de rang 2 lorsqu'elles se situent au sein d'une organisation complexe (*going concern*) ; et de rang 1 lorsqu'elles concernent les individus dans des organisations simples (*unorganized concern*). Chaque institution se caractérise par des règles qui définissent sa raison d'être, son but et son fonctionnement. Celles-ci ont en commun de définir ce que l'individu peut faire ou ne pas faire, soit de régler son comportement, y compris avec des sanctions. L'entreprise, qui est l'unité d'analyse de notre étude, représente une institution de rang 2. En revanche, le droit du travail, qui permet le déroulement de la négociation au sein des institutions de rang 2 et entre elles (rang 3), se situe au rang 4, qui joue un rôle central dans le déroulement des transactions aux niveaux inférieurs.

L'approche de Commons est un outil très puissant pour l'analyse des formes et modalités de négociation ou de transaction au sein des entreprises. L'approche par les capacités développée par A. Sen permet de compléter ce cadre analytique. Sa contribution réside dans la mobilisation d'outils d'évaluation permettant de cerner, par l'investigation empirique, les institutions et transactions qui seraient le mieux à même de développer les capacités des travailleurs à effectuer des choix conformes à leurs valeurs. Autrement dit, elle permet d'identifier les facteurs de conversion à même d'accroître les capacités au sein des entreprises et, *a contrario*, les facteurs qui vont entraver leur développement. Elle donne ainsi un sens concret à la notion de « capitalisme raisonnable » que l'on retrouve sous la plume de Commons.

À l'encontre des théories de la justice dominantes¹, Sen défend l'idée que l'évaluation de la justice d'une société ou d'un groupe donné doit être réalisée selon la grille des capacités.

¹ On se réfère ici surtout à l'utilitarisme qui se focalise sur les utilités individuelles avec comme modalité combinatoire la somme de ces utilités ; mais aussi à l'approche ressourciste de John Rawls qui ne résout pas le

« Dans cette optique les exigences des individus sont évaluées non pas en fonction des ressources ou des biens premiers dont ils disposent mais d'après la liberté qu'ils ont réellement de choisir parmi différents modes de vie auxquels ils peuvent avoir des raisons d'accorder de la valeur. » (Sen, 1993, p. 218). Dès lors, du point de vue de l'enquête sociologique, les raisons qu'ont les individus de valoriser quelque chose ont une place centrale. Dans ce cadre, l'activité d'évaluation est toujours située, elle est ancrée dans les situations concrètes vécues par des individus dotés de différentes ressources et de préférences ou aspirations diverses. Cela implique la prise en compte de la pluralité des valeurs des salariés, en tenant compte également des rapports de pouvoir à un moment donné et en évitant l'approche dogmatique que l'on retrouve dans les théories normatives qui prétendent donner un jugement définitif et universel sur les valeurs (conçues comme des finalités en soi) et sur les moyens pour les atteindre.

L'approche par les capacités implique la formation d'un jugement pratique sur « ce que l'on a raison de valoriser » sur la base de critères d'évaluation réunis dans une « base informationnelle ». Ce concept fondamental de l'approche par les capacités désigne « les faits sélectionnés sur lesquels va se fonder le jugement, individuel ou collectif » (Bonvin & Farvaque, 2008, p. 15). Pour Sen, chaque jugement éthique d'une situation ou d'une action comporte une théorie substantielle qui repose sur une base d'information composée par deux types d'informations intrinsèquement liées : les *caractéristiques personnelles centrales* (soit les paramètres pertinents dans la situation considérée) et les *caractéristiques combinatoires* (soit la manière d'agrèger ou de hiérarchiser entre eux ces paramètres) (Sen, 1993, p. 216).

De Munck articule la notion de capacité en trois dimensions fondamentales et complémentaires (2008). La première, celle de la *capacité de choix*, met l'accent sur les deux versants de la liberté, l'un sous l'angle de l'opportunité (un éventail d'options doit être présenté à l'agent pour qu'il y ait un choix véritable), l'autre sous celui du processus (la prise de décision doit se faire de manière autonome et libre de toute interférence). La deuxième, celle du *potentiel d'épanouissement*, est la capacité de choisir la vie réelle selon son propre jugement de valeurs (liberté d'agir). Ici, les capacités sont définies non par le choix, mais par les valeurs qu'elles visent. La troisième, celle de la *capacité de réalisation*, consiste à pouvoir mener réellement la vie que l'on choisit, ce qui présuppose l'accès effectif à des mondes possibles ou, dans l'analyse du monde du travail, à des emplois de qualité. Dans le cas présent, la question du choix s'articule avec celle du pouvoir de convertir des capacités en accomplissements (ou des facteurs de conversion). Notre étude empirique visera donc à voir dans quelle mesure ces trois composantes sont réunies dans les entreprises étudiées : les salariés ont-ils une liberté réelle de choix ? Sont-ils en mesure de s'épanouir au travail ? Ont-ils la possibilité de mener effectivement une vie qu'ils ont des raisons de valoriser ?

Ainsi, la valeur d'une activité est définie à l'aune de ce caractère multidimensionnel de la notion de capacité dans une situation concrète. Selon Dewey, cette définition de la valeur d'une activité (valuation) n'intervient que dans des situations concrètes de privation ou de

problème de la conversion des biens premiers – entendu par Sen comme *moyens* de la liberté réelle - en accomplissements réels des individus (*fins*) (cf. Sen, 1999, pp. 216-225).

manque à combler par rapport à un travail de qualité (ce qu'il désigne comme une fin-en-vue). Par contraste, un travail de qualité envisagé dans l'abstrait, donc basé sur des critères abstraits (ce qu'il désigne comme fin en elle-même), ne permet pas cette prise de conscience, car les salariés ne sont alors pas impliqués dans la définition d'un travail qui a de la valeur à leurs yeux. Dès lors, dans l'analyse sociologique des entreprises, la définition d'un « travail qu'un salarié a des raisons de valoriser » est observée au travers de l'étude empirique des « conditions concrètes dans lesquelles les désirs et les intérêts émergent et opèrent, et dans lesquelles les objets pris comme fin (end-objects), les fins-en-vue (end-in-view) trouvent leurs contenus effectifs » (Dewey, 2008, p. 217).

On voit ici que la capacité, telle que Sen la définit et De Munck l'explicite, a un caractère immédiatement normatif : la capacité de mener une vie qu'on a raison de valoriser implique à la fois un enracinement empirique et un caractère normatif par rapport à un « modèle » de ce que devrait être une « vie qu'on a raison de valoriser ». Il faut cependant des institutions « capacitanes » pour favoriser le développement de cette capacité, i.e. pour que les droits permettent à la fois de baliser les comportements et d'ouvrir aux individus les champs du possible. C'est là le sens profond des *entitlements* (prétentions légitimes) dans l'approche de Sen, qui visent à élargir la liberté positive des individus².

2. Repenser les institutions du travail à l'aune des capacités

Des institutions favorisant la concrétisation des trois acceptions des capacités évoquées par De Munck peuvent être considérées comme des « institutions capacitanes ». Dans le domaine du travail, la définition de celles-ci doit s'appuyer sur une analyse de la relation salariale. Dans la perspective de Commons, l'un des traits marquants du contrat de travail est son incomplétude du fait que la relation salariale ne peut pas anticiper à l'avance tous les termes de l'échange entre des individus (l'employeur et l'employé) égaux d'un point de vue juridique, mais profondément inégaux en termes économiques, étant donné que l'un est propriétaire des moyens de production et censé « donner » du travail, tandis que l'autre ne possède que son temps et ses capacités productives (manuelles et intellectuelles). Les deux parties sont en revanche formellement inégales dans le cadre de la transaction de direction, si l'on considère les rapports hiérarchiques dans l'entreprise. L'organisation du travail est en dernier ressort une prérogative de l'employeur. Les travailleurs peuvent tenter de négocier la manière dont l'organisation du travail décidée par la direction se met concrètement en place, mais leur pouvoir ne s'étend pas au-delà. Ils sont ainsi dans une position de subordination dans cette dimension de la relation contractuelle.

L'incomplétude du contrat de travail peut ainsi être interprétée au profit de la partie la plus forte du contrat et au détriment du développement des capacités des travailleurs. Dans l'optique du capitalisme raisonnable de Commons, il convient par conséquent de définir les

² Selon la distinction classique d'Isaiah Berlin, le concept de liberté négative implique que personne ne vienne entraver une action des individus, alors que la liberté positive découle du désir d'un individu d'être son propre maître (Berlin, 1988). L'approche par les capacités donne un contenu concret à cette liberté positive.

institutions du travail qui favorisent la mise en place de modes de transaction susceptibles d'accroître les capacités des travailleurs au sein des entreprises. Les institutions sont ici conçues comme des *facteurs de conversion* permettant le développement des libertés réelles entendues comme libertés-opportunités (*capability for work*) et comme libertés-processus (*capability for voice*); leur action se concentre sur trois dimensions principales : les ressources matérielles à disposition (en termes de salaires ou prestations extra-salariales), les attributs personnels (liés notamment aux compétences et aux qualifications) et l'environnement social (par exemple la quantité d'emplois disponibles sur le marché, la qualité de ces emplois, le droit du travail, etc.). Les notions de *capability for voice* et de *capability for work* permettent d'opérationnaliser l'approche des capacités dans l'analyse sociologique de l'entreprise (Bonvin, 2012).

La *capability for work* peut être définie comme la « *liberté réelle d'avoir un travail qui a de la valeur à nos yeux* », ce qui revient à considérer la liberté effective de choisir un emploi qu'une personne a des raisons d'apprécier. Cette notion renvoie aux caractéristiques substantielles d'un emploi que l'on peut distinguer entre *well-being* (bien-être) et *agency* (épanouissement et réalisation) (Sen, 1985). Dans ce sens, le travail devrait constituer le vecteur pour accroître à la fois le bien-être et l'autonomie de l'individu. D'autre part, la *capability for voice* renvoie à la « *capacité à faire entendre sa voix* » en tant que possibilité d'exprimer les désirs, les attentes et les préoccupations dans tout processus de décision qui concerne le contenu ou les modalités du travail. Cela implique pour les travailleurs de pouvoir être entendus au cours du processus décisionnel sans pour autant que leurs points de vue s'imposent en dernier ressort. Dans la perspective que nous défendons ici, une participation effective des travailleurs présuppose la possibilité de choisir entre les trois options proposées par Hirschman (1970) : *exit*, *voice* et *loyalty*. Dans la relation de travail, cela implique la possibilité pour un salarié soit de quitter un emploi qui n'aurait pas de valeur à ses yeux (*exit*) et cela à un coût supportable, soit d'exprimer et de faire peser son point de vue sur l'organisation de travail et sur la politique de l'entreprise en général (*voice*), soit de poursuivre sa relation de travail au sein de l'entreprise lorsque celle-ci a de la valeur à ses yeux (*loyalty*).

Cette distinction entre les deux formes de capacités est avant tout analytique. Dans l'idéal elles devraient être très connectées l'une avec l'autre, même si l'on peut observer des déconnexions dans la réalité empirique. De fait, il peut y avoir une augmentation de la *capability for work* des salariés d'une entreprise sans que leur *capability for voice* soit mobilisée. C'est le cas d'une amélioration des conditions de travail décidée unilatéralement par la direction sans consulter ni associer le personnel. Symétriquement, bien que la *capability for voice* soit une condition essentielle de la *capability for work*, elle ne garantit pas pour autant une amélioration effective des conditions de travail. Ceci étant dit, si l'on reprend la perspective de Dewey évoquée ci-dessus, il y a un *continuum* entre les moyens de l'action et les fins-en-vue qu'elle poursuit. Cela semble impliquer qu'un renforcement de la *capability for work* a pour condition nécessaire un renforcement de la *capability for voice*, si l'on souhaite que cette situation ne soit pas l'application d'un principe universel fixé en dehors

d'une situation concrète. C'est dans cet esprit que nous avons mené notre étude empirique et cherché à analyser les conditions de mise en place d'institutions plus capacitanes.

Comment repenser dès lors les institutions du travail, pour que celles-ci soient favorables au développement des capacités des travailleurs au sein des entreprises ? Cette question doit être posée en prenant en compte la dimension à la fois processuelle et normative des capacités selon les trois acceptions des capacités mises en évidence par De Munck. La dimension processuelle consiste à savoir de quelle manière la *capability for voice* peut se déployer dans la relation de travail (basée sur le triptyque des transactions) afin d'accroître la *capability for work* en prenant en considération les besoins des salariés. La perspective est celle de l'accroissement du bien-être des travailleurs. De son côté, la dimension normative consiste à considérer les règles instituées non seulement sous l'angle de la régulation de l'existant, mais comme étant constitutives du développement de nouvelles capacités. Cette posture considère les droits des travailleurs comme des objectifs en soi. Dans ce qui suit, nous proposons une discussion, d'abord théorique puis empirique (dans la section 3 de ce papier), de deux possibilités de repenser les institutions d'entreprise en vue de donner aux travailleurs un rôle négociatoire accru, que ce soit au niveau individuel ou collectif : le management participatif et la négociation collective.

Dans le management participatif, chaque salarié est sollicité à titre individuel pour s'investir dans un « espace délibératif » visant à identifier les problèmes au travail, produire une connaissance commune et trouver des stratégies de résolution. Zimmermann souligne que le management participatif a l'avantage d'instaurer « *une forme de voice permanente et légitime* » même si sa mise en place est « *canalisée par un ensemble de dispositifs qui captent l'expression des salariés au détriment des autres formes d'expression. Mais surtout, l'ouverture d'un espace de discussion sur le travail déplace l'objet de la critique, des rapports de pouvoir vers les rapports techniques. [...] La discussion peut porter sur la pondération entre les valeurs, mais pas sur les valeurs en tant que telles* » (2014, pp. 174–175). Par rapport à cette pratique, l'auteure identifie trois instances favorisant la mise en place d'une politique capacitante : les collectifs de travail, les ressources humaines et l'encadrement.

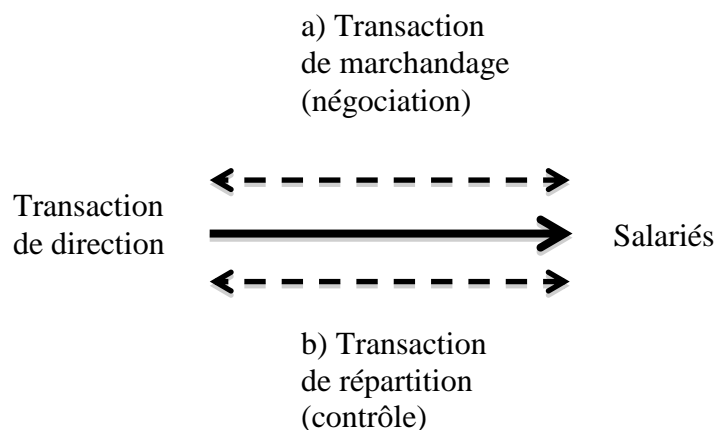
La politique capacitante ainsi envisagée consiste à infléchir la primauté de la transaction de direction en faisant intervenir davantage de *capability for voice* dans la transaction de marchandage (voire lettre a dans la figure 1), ce qui présuppose l'existence d'un double mouvement. Le premier va des travailleurs vers l'entreprise. Il implique que les travailleurs s'engagent activement dans les instances mises en place par les ressources humaines en y participant activement et en prenant part à des cours ou autres programmes de formation. Le deuxième va de l'entreprise vers les travailleurs. L'employeur doit en effet assurer les ressources nécessaires à l'exercice des capacités, par exemple en déchargeant le personnel du temps nécessaire pour s'informer et participer activement à ces instances tout en lui offrant des formations qui vont au-delà des besoins immédiats de la production.

Par contraste, la négociation collective s'inscrit dans un processus où les décisions sont prises selon une logique de compromis. La volonté individuelle s'exprime avant tout dans l'action collective au sein de l'entreprise, où les représentants du personnel jouent un rôle de

médiation plus important. L'action collective joue alors un rôle prépondérant dans ses formes multiples d'expression de la « voix » des salariés. Elle vise des formes résolument différentes de celle du management participatif : résolutions de la commission du personnel ou du syndicat, initiatives telles que pétitions, débrayages ou grèves. La transaction de direction est ici infléchie par le renforcement de la transaction de répartition, lequel peut se concrétiser dans l'entreprise (par une action accrue des instances de représentation du personnel) ou au-dehors, avec l'intervention des syndicats, des associations patronales, de l'Etat et de ses divers organes (offices de conciliation, tribunaux, etc.).

La politique capacitante visée ici consiste à mettre en place des règles et institutions qui favorisent et encadrent l'action collective, ce qui permettrait aux salariés d'influer sur la transaction de direction en faisant intervenir leur *capability for voice* dans la transaction de répartition (voire lettre b. dans la figure 1). Ainsi que l'explique Morel, les salariés pourraient alors être amenés à participer à la définition des « valeurs en tant que telles » en s'appuyant sur le « contrôle » que leur offre l'institution en libérant et prolongeant l'action individuelle par l'action collective. Selon cette perspective, une mise en question des choix du management ne serait possible qu'en faisant intervenir la transaction de répartition. Dès lors, la définition d'un travail « que les employés ont raison de valoriser » ne serait plus considérée comme la prérogative de l'employeur.

Figure 1 : Les transactions de marchandage et de répartition au service d'institutions capacitantes du travail



3. Négocier la flexibilité dans l'industrie MEM et la grande distribution : synthèse et enseignements des études de cas empiriques

La transaction de direction occupe une place prépondérante dans les quatre entreprises étudiées. Elle est clairement dominante dans la gestion des effectifs, la stratégie de recours à la polyvalence et la fixation des salaires. Par contraste, le temps de travail fait l'objet de négociations plus amples, notamment en ce qui concerne la durée (transaction de répartition)

et la gestion au quotidien (transaction de marchandage). La transaction de direction n'intervient ici que dans le recours aux heures supplémentaires et la mise en place du chômage technique. Ainsi, si l'on considère les quatre modes de flexibilité identifiés dans la littérature, trois relèvent de la transaction de direction (flexibilités numérique, salariale et fonctionnelle), tandis que le dernier est caractérisé par une combinaison des trois types de transaction (flexibilité temporelle).

La place dominante de la transaction de direction peut être expliquée par la spécificité du « modèle suisse de compromis ». Le droit du travail n'intervient en effet que marginalement dans la régulation du marché du travail en raison de son contenu minimaliste en matière de temps de travail, de protection des travailleurs contre le licenciement, de fixation des salaires, etc. Les conventions collectives de travail (CCT), dans les branches où elles existent, se focalisent sur le temps de travail (tout en autorisant le recours à une grande flexibilité) et les salaires minimums (en fixant soit des grilles salariales, soit des procédures à suivre lors des négociations salariales au sein des entreprises). À défaut, ce sont les règlements d'entreprise, voire les contrats de travail individuels qui règlent ces questions. Tous les autres domaines liés à la gestion du personnel ainsi qu'à l'organisation du travail restent en revanche une prérogative patronale (Bonvin & Cianferoni, 2013). Dans les années d'après-guerre ce modèle a permis un accroissement du pouvoir d'achat de la main d'œuvre, rendu possible, entre autres, par le maintien d'un plein emploi favorisé par une politique migratoire permettant l'« exportation » du chômage en cas de difficultés économiques (Schoenenberger & Zarin-Nejadan, 2007, p. 30). Il est cependant mis sous tension à partir du début des années 1990. La transaction de direction tend alors à accroître son importance dans un contexte de ralentissement économique marqué par des restructurations importantes de l'appareil productif, ce qui a pour conséquence un rétrécissement des espaces de négociations pour les travailleurs et donc de leur *capability for voice*.

Afin de comprendre de quelle manière des institutions capacitantes seraient à même d'accroître la participation des travailleurs, nous procédons à l'analyse de la négociation des quatre formes de flexibilité mentionnées ci-dessus : numérique (externe), temporelle, fonctionnelle et salariale (interne). Il s'agira ensuite de déceler les canaux par lesquels il serait possible de réduire l'incomplétude du contrat de travail qui débouche sur la prédominance de la transaction de direction. Deux possibilités se présentent aux salariés : la négociation individuelle (transaction de marchandage) ou collective (transaction de répartition). Etant donné que ces deux formes coexistent, l'enjeu réside dans la manière dont leur articulation permet un accroissement de la *capability for voice* et de la *capability for work*.

Commençons par la flexibilité numérique. La gestion des effectifs vise à adapter la masse salariale aux fluctuations des commandes ou des clients. Dans les entreprises étudiées, elle prend la forme du recours au personnel intérimaire, de l'engagement de travailleurs à temps partiel, du chômage technique et de la réduction des effectifs. Le secteur MEM recourt massivement à cette forme de flexibilité avec des licenciements collectifs, à la différence de la grande distribution où la diminution des effectifs s'opère davantage par le non remplacement du personnel partant. Les deux enseignes de la grande distribution privilégient également

l'engagement de personnel à temps partiel et d'étudiants plus à même de travailler les soirs, les samedis et les dimanches. La transaction dominante est clairement celle de direction dans la mesure où la gestion des effectifs n'est pas l'objet d'une négociation individuelle ou collective. La transaction de répartition peut néanmoins intervenir dans le cas du chômage technique ou d'un licenciement collectif, les deux faisant l'objet d'une réglementation respectivement au niveau de la loi et des CCT.

La deuxième forme de flexibilité est temporelle. Elle se caractérise par le recours au travail de nuit et des week-ends, aux horaires variables et par une intensification du travail (le rapport entre le temps à disposition et la charge de travail). On observe ici une combinaison des trois formes de transaction. La CCT du secteur MEM prévoit une durée annuelle de travail (2080 heures = 40x52). Dans la grande distribution, les CCT prévoient une durée hebdomadaire normale de 41 heures avec la possibilité de cumuler des heures. Le recours aux heures supplémentaires est récurrent dans les deux secteurs. Il est intéressant de relever que c'est autour de cette forme de flexibilité que se cristallisent la plupart des conflits collectifs observés durant notre enquête. La forme de transaction dominante est celle de marchandage en ce qui concerne l'organisation du temps de travail (horaire flexible, fixation des pauses, etc.). Dans l'ensemble des entreprises étudiées, les collectifs de travail disposent d'une grande autonomie dans l'organisation des horaires de travail. La forme de transaction dominante est celle de direction pour ce qui concerne l'intensité du travail ou le recours aux heures supplémentaires.

La troisième forme de flexibilité est fonctionnelle. La polyvalence est constamment recherchée dans les entreprises des deux secteurs. Son introduction n'étant pas négociée, elle relève de la transaction de direction. De ce fait, il n'est pas rare de trouver des salariés qui l'appliquent à contrecœur. Cependant, la manière dont cette forme de flexibilité est mise en œuvre relève de la transaction de marchandage, puisqu'elle fait l'objet d'aménagements négociés au sein des équipes de travail. Plus ancienne dans l'industrie des machines, où les ouvriers sont amenés à se former pour être constamment à jour sur les développements technologiques, elle apparaît plus tardivement dans la grande distribution. Son introduction vise chaque fois à optimiser la mobilisation du personnel. Les salariés l'associent souvent à une intensification du travail. La recherche de la polyvalence produit des conséquences ambivalentes. Si d'une part, elle permet aux salariés de rompre la routine d'un travail souvent répétitif, de l'autre, elle participe à l'intensification du travail. Dans les deux secteurs, les formations pour accroître la polyvalence sont subordonnées aux besoins de la production.

La quatrième forme de flexibilité est salariale. La transaction de direction domine dans la fixation des grilles salariales, les augmentations individuelles, les primes ainsi que la part du salaire rattachée à la performance (notamment pour les cadres). La politique salariale suscite de gros mécontentements dans les deux secteurs. Depuis plusieurs années, les augmentations salariales sont très faibles et en partie octroyées individuellement, selon l'appréciation du salarié par son supérieur. Dans la grande distribution, la partie variable des salaires ne concerne que les cadres, à la différence du secteur MEM. La transaction de marchandage intervient aux moments de l'embauche, d'une promotion, de l'augmentation annuelle ou de

l'octroi d'une prime pour les plus qualifiés. La capacité individuelle de chacun à négocier une augmentation peut alors se révéler un élément déterminant, tout comme les relations interpersonnelles. En revanche, la fixation des salaires minimums dans les CCT (ce n'était pas le cas du secteur MEM au moment de l'étude) ainsi que les augmentations collectives annuelles, peuvent être négociées par les partenaires sociaux. Ils relèvent donc de la transaction de répartition. Il faut néanmoins relever que les augmentations collectives sont en dernière instance une prérogative patronale dans l'industrie MEM.

De cette analyse synthétique des quatre formes de flexibilité (résumée dans le tableau 1), il apparaît clairement que la transaction de direction est dominante. L'incomplétude du contrat de travail est très importante et les choix essentiels dans les politiques d'entreprises ne font pas l'objet de négociations en ce qui concerne la gestion des effectifs, la polyvalence et les salaires³. La transaction de répartition n'intervient qu'en moindre mesure puisque la réglementation est très faible dans ces domaines. Cela n'est en revanche pas le cas de la gestion du temps de travail, où l'on observe une combinaison plus équilibrée des trois transactions. En effet, la réglementation est plus stricte dans ce domaine.⁴

Tableau 1 : La négociation des différentes formes de flexibilité comme objets des transactions

	Industrie MEM et grande distribution
Effectifs	La TD domine dans la gestion des effectifs. La TR intervient toutefois dans le cas du chômage technique ou de la négociation d'un licenciement collectif dans l'industrie.
Temps de travail	La TR domine dans la détermination de la durée du temps de travail par la définition du cadre réglementaire (loi et CCT). La TM intervient au sein des équipes dans la gestion du temps de travail. La TD est cependant importante en ce qui concerne le recours aux heures supplémentaires dans le secteur MEM.
Polyvalence	La TD domine dans le recours à la polyvalence et la définition des compétences des salariés. La TM intervient dans la gestion concrète de celles-ci dans la production.
Salaires	La TD domine dans la fixation d'une grille salariale ainsi que les augmentations salariales individuelles. La TM intervient au moment de l'embauche dans la mesure où le salaire fait l'objet d'une négociation individuelle ou, durant la relation

³ Il faut cependant nuancer ce propos en précisant que pour les salaires d'embauche, la transaction de répartition est importante dans la grande distribution avec la fixation de salaires minimums par la CCT.

⁴ Cela peut être expliqué par la réduction du temps de travail par la loi, qui est l'une des revendications historiques du mouvement ouvrier. En Suisse, elle s'est déclinée par plusieurs revendications autour de la loi sur le travail (Degen, 2012).

	<p>d'emploi, pour les augmentations et les primes des salariés les plus qualifiés. La TR est importante dans la grande distribution avec la fixation de salaires minimums par la CCT. C'est aussi le cas du secteur MEM à partir de juin 2014.</p>
--	--

Ce constat questionne le type de participation des salariés qui serait envisageable dans la définition de leurs conditions de travail et de la politique d'entreprise en général. Notre étude a mis évidence le jugement des salariés sur les transactions de marchandage et de répartition comme possibilités de combler l'incomplétude du contrat de travail, de façon à accroître la *capability for work*.

La transaction de marchandage, qui engage les parties contractantes de manière individuelle dans la négociation, permet aux salariés de négocier individuellement des aménagements aux conditions de travail. Cette forme de transaction peut prendre la forme du management participatif (lettre a. dans la figure 1). Dans notre étude de cas, il n'intervient que dans l'une des trois instances identifiées par Zimmermann : les collectifs de travail ; alors que ni les cadres, ni les ressources humaines ne sont concernés. Si cette pratique permet une meilleure prise en compte des situations individuelles spécifiques (adaptation de l'horaire de travail aux contraintes familiales par exemple), elle ne permet pas pour autant aux salariés d'avoir une emprise sur les contraintes propres à la production – cadences, délais à respecter, processus techniques, etc. – lesquelles sont par ailleurs identifiées comme étant à l'origine de l'intensification du travail. De plus, le pouvoir de négociation des salariés pris individuellement est limité, si l'on excepte certaines catégories de salariés hautement qualifiés de l'industrie, lesquels peuvent être considérés comme des « sublimes » (Gazier, 2003). La *capability for voice* reste par conséquent focalisée sur les besoins individuels des salariés, elle s'exprime sous la forme d'une somme d'expressions individuelles et éclatées. Cela permet à la transaction de marchandage d'assurer une certaine régulation de la relation de travail (en mettant de l'huile dans les rouages), la rendant indispensable à ce que la transaction de direction (et sa place prépondérante) ne soit pas contestée par le personnel. Une telle stratégie « capacitante », basée sur le management participatif, ne saurait toutefois déboucher sur une remise en question de l'organisation du travail sans engager un rapport de force, ce qui devrait alors faire intervenir la transaction de répartition.

La transaction de répartition (lettre b. dans la figure 1) est basée sur la négociation collective et intervient principalement entre la direction et les représentants du personnel (syndicats ou commissions du personnel) au niveau des conventions collectives de travail (CCT) et des règlements d'entreprise. L'affaiblissement des organes de représentation des salariés et la politique de méfiance syndicale prônée par certaines des firmes étudiées rendent plus difficile l'obtention d'améliorations significatives des conditions de travail par le biais de transactions de répartition. Le mécontentement que de nombreux membres du personnel affichent ouvertement dans les enquêtes de satisfaction ne résulte généralement pas dans l'expression d'une *voice* collective via les canaux traditionnels de l'action collective. Il faut néanmoins

nuancer ce constat si l'on considère que, dans les entreprises étudiées, le personnel a dans des cas exceptionnels fait un usage collectif de sa *capability for voice* pour exprimer ses désaccords vis-à-vis de l'employeur et pour améliorer les conditions de travail. Ces cas illustrent la possibilité d'un retour en grâce de la transaction de répartition au sein de l'entreprise. Le déroulement des conflits et des négociations qui y sont associées, implique alors une redistribution des bénéfices et des charges entre les acteurs de la relation de travail. Si la transaction de répartition a l'avantage de donner aux salariés la possibilité d'exprimer une *voice* collective sur des choix essentiels de la politique d'entreprise, elle repose sur l'engagement d'un rapport de forces dont l'issue n'est pas décidée a priori et qui peut être tout à la fois avantageux et défavorable pour les salariés (ou pour certains d'entre eux). Un conflit collectif qui voyait les salariés d'une entreprise étudiée mobilisés contre une augmentation de la durée du travail a abouti par exemple au résultat suivant : le retrait de la mesure par l'employeur et le licenciement des délégués du personnel.

Conclusion

L'approche combinée de J. R. Commons et A. Sen nous amène à formuler une double hypothèse qui porte sur la manière dont le travail est négocié au sein de l'entreprise contemporaine (voir figure 1). Étant donné l'incomplétude du contrat de travail dans un cadre marqué par l'égalité juridique et l'inégalité économique des parties contractantes, nos questionnements visaient à comprendre de quelle manière les salariés seraient à même de poursuivre la relation contractuelle sur la base d'un travail qui a de la valeur à leurs yeux. Notre étude suggère la possibilité de dégager des pistes autour desquelles penser des institutions du travail capacitantes, dont la mise en place vise à accroître les capacités des salariés à faire entendre leur voix et à choisir un travail qu'ils ont des raisons de valoriser.

Dans un premier temps, le matériau empirique nous a amenés à analyser la manière dont les formes de flexibilité se négocient pour en comprendre l'impact sur les capacités des salariés enquêtés. Dans la négociation des formes de flexibilité, nous observons la prédominance de la transaction de direction, ce qui traduit empiriquement un mode managérial de gérer l'incomplétude du contrat du travail. Cette forme de transaction implique que la direction des entreprises décide unilatéralement les éléments fondamentaux de l'organisation et des conditions du travail tels que le recours aux licenciements, la mobilisation des travailleurs intérimaires et le chômage technique (*flexibilité numérique*) ; la recherche de la polyvalence (*flexibilité fonctionnelle*) ainsi que les traits principaux de la politique salariale d'entreprise (*flexibilité salariale*). En revanche, en ce qui concerne la gestion du temps de travail (*flexibilité temporelle*), la transaction de direction doit composer avec des arrangements individuels et avec la négociation collective. Cette dernière forme de transaction s'exprime à travers les normes temporelles fixées dans les CCT de branche ou d'entreprise, qui sont le résultat d'une négociation entre les parties contractantes qui peut inclure des formes de conflictualité.

La transaction de marchandage intervient principalement dans les modalités de mise en œuvre de décisions importantes prises unilatéralement par les membres de la direction. Comme nous l'avons vu, cela contribue à garantir une certaine légitimité à la transaction de direction, qui se voit ainsi moins contestée par un personnel plus conciliant. En ce qui concerne les espaces de négociation collective ouverts par la transaction de répartition, ils sont limités (à l'exception de la gestion du temps de travail) en raison de la faiblesse des instances représentatives des salariés, qui est favorisée dans certains cas par la méfiance, voire l'hostilité, de l'employeur à l'égard des syndicats (deux des quatre entreprises étudiées sont concernées). Lorsqu'elle s'est déployée, l'action collective des salariés a permis d'obtenir de meilleures conditions en ce qui concerne l'intensification du travail, sa durée ainsi que les méthodes de management. Toutes ces mesures ont abouti à une augmentation de la *capability for work*.

La négociation collective et celle individuelle ont des fonctions complémentaires. L'une ne peut être privilégiée au détriment de l'autre dans la définition d'un travail que les salariés ont des raisons de valoriser. Si la transaction de répartition permet de fixer un cadre général permettant de contraindre les pratiques du management relatives aux conditions et modalités du travail (et donc d'éviter certaines dérives préjudiciables aux capacités des travailleurs), celle de marchandage peut intervenir dans la concrétisation des formes de flexibilité afin de mieux tenir compte de la situation propre de chacun des salariés (poste occupé au sein de l'entreprise, qualification, situation familiale, etc.). Une politique capacitante, visant la création d'institutions favorisant l'accroissement des capacités des salariés, devrait agir à la fois sur les facteurs de conversion individuels (favorisant notamment le développement d'expériences et de qualifications reconnues sur le marché du travail, ainsi que de capacités de négociation individuelle et collective mobilisables dans le cadre des transactions de marchandage et de répartition) et sociaux (notamment par la hausse des minima sociaux des CCT et par une meilleure protection des salariés dans l'entreprise, ainsi que par la création d'espaces de négociation plus importants aux niveaux de la branche et de l'entreprise).

Bibliographie

- Bazzoli, L. (2000). *L'économie politique de John R. Commons*. Paris: L'Harmattan.
- Berlin, I. (1988). *Éloge de la liberté* (Calmann-Lévy). Paris.
- Bonvin, J.-M. (2012). Individual working lives and collective action. An introduction to capability for work and capability for voice. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 18(1), 9–18. <http://doi.org/10.1177/1024258911431046>
- Bonvin, J.-M., & Cianferoni, N. (2013). La fabrique du compromis sur le marché du travail suisse. Évolutions et défis actuels. *Négociations*, 20(2), 59–71. <http://doi.org/10.3917/neg.020.0059>
- Bonvin, J.-M., & Farvaque, N. (2008). *Amartya Sen. Une politique de la liberté*. Paris: Michalon.
- Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*. New York: The Macmillan Company.
- Commons, J. R. (2001). "Institutional economics" the American economic review 1931, vol. XXI, n° 4, pp. 648-657. *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, n° 40-41(2), 287–296.

- Degen, B. (2012). Durée du travail. In *Dictionnaire historique de la Suisse*. Retrieved from [En ligne] <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F13910.php>
- De Munck Jean. (2008). Qu'est-ce qu'une capacité? In *La liberté au prisme des capacités* (EHESS, pp. 21–49). Paris: De Munck Jean et Zimmermann Bénédicte.
- Dewey, J. (2008). La théorie de la valuation. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, (15), 217–228. <http://doi.org/10.4000/traces.833>
- Gazier, B. (2003). *Tous "Sublimes". Vers un nouveau plein-emploi*. Paris: Flammarion.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Morel, S. (2010). L'économie du travail commonsienne: l'analyse transactionnelle de la relation salariale. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (42), 1–22.
- Schoenenberger, A., & Zarin-Nejadan, M. (2007). *L'économie suisse (Que sais-je?)*. Paris: PUF.
- Sen, A. (1985). Well-being, Agency and Freedom: The Dewey Lectures. *Journal of Philosophy*, 82(4).
- Sen, A. (1993). *Ethique et Economie*. Paris: PUF.
- Théret, B. (2003). Structure et modèles élémentaires de la firme: une approche hypothético-déductive à partir des insights de John R. Commons. *Economie et Institutions*, (2), 142–166.
- Zimmermann, B. (2014). *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Paris: Economica.