

LA DRÔLE DE NÉGOCIATION

par CHRISTIAN MOREL

Publié dans *GERER & COMPRENDRE* - mars 1991 N°22

Réédité dans *GERER & COMPRENDRE* - décembre 1997 N°50

La conflictualité au sein du monde du travail semble, à l'aune des jours de grève déclarés, avoir baissé considérablement. La pression du chômage et la peur du licenciement y sont sans aucun doute pour beaucoup ; la crise du syndicalisme français aussi, qui s'est aggravée. De nouveaux acteurs sont certes apparus, pas toujours soucieux de démocratie, mais la représentativité des négociateurs est toujours aussi faible face à la masse des non-syndiqués, des coordinations ou des exclus du travail, de récents et violents conflits l'ont montré. Cet apaisement, ne serait-il qu'apparent ? Sur ce point, les analyses de Ch. Morel restent fort éclairantes.

Les organisations syndicales, dans les négociations, adoptent des attitudes, des tactiques, des pratiques qui relèvent tantôt d'une conception de la négociation que j'appellerai, pour simplifier, *négociation-contrat*, tantôt d'une autre conception que je nommerai *négociation-manifestation*.

Toute négociation comporte deux éléments fondamentaux : en premier lieu, un processus de communication interactif et, en second lieu, l'échange de concessions et de contreparties (le *donnant-donnant*).

La conception de la négociation-contrat consiste à accepter, voire à mettre l'accent, sur ces deux éléments qui définissent la négociation : on accepte, même si on ne se dit pas tout, d'entrer dans le jeu d'une communication nourrie dans les deux sens et, au terme des discussions, de céder soi-même des contreparties aux avantages obtenus.

La conception de la négociation-manifestation met en cause ces deux éléments fondamentaux de toute négociation. Elle comporte, d'une part, une réticence à l'égard du processus de communication (la négociation est utilisée alors non comme une technique de communication, mais comme une occasion de manifester une pression) ; et, d'autre part, une résistance à l'idée du donnant-donnant.

Un trait dominant de la négociation dans l'entreprise française est que les militants syndicaux y agissent dans une assez large mesure selon la conception de la

négociation-manifestation.

Bien entendu, on constate des différences dans le temps. La conception de la négociation-manifestation est moins présente aujourd'hui qu'elle ne l'a été au cours des années 70. Par ailleurs, elle n'est pas suivie avec la même constance et la même intensité par les différentes confédérations. Elle est caractéristique du comportement des militants de la CGT, même si aujourd'hui elle est parfois mise en œuvre avec moins de systématisme. La CFDT a beaucoup agi aussi selon cette conception, et même si elle s'aligne aujourd'hui sur une autre conception, il en reste de profondes traces dans son comportement. La conception de la négociation-manifestation n'est pas totalement absente du style de négociation de syndicats comme FO ou la CGC. Il m'est arrivé de voir la CGC adopter la tactique de la lecture répétée de déclarations écrites à l'avance, tactique typique de cette conception, et FO rechercher des sorties de négociation traduisant une volonté d'engagement limitée, style de négociation conforme là encore à la négociation-manifestation.

D'autre part, il est possible que les éléments de la négociation-manifestation que je décris plus loin existent dans d'autres pays où les syndicats sont pourtant connus comme étant des syndicats « négociateurs » à l'américaine. Ce qui caractérise le modèle français, c'est la fréquence, l'intensité et la cohérence des pratiques de la négociation-manifestation. Par exemple, il est probable que des syndicalistes à l'étranger cherchent, comme en France, à être nombreux en réunion de négociation. Mais, chez nous, cette pratique tend à être systématique et liée à d'autres qui vont dans le même sens. Ce n'est donc plus une tactique mais une stratégie.

C'est à l'échelon de l'entreprise qu'on observe la conception de la négociation-manifestation. Dans les négociations à l'échelon national ou à l'échelon des branches industrielles, les syndicats tendent à se comporter beaucoup plus selon l'idée de la négociation-contrat. Les syndicalistes, qui sont des « permanents », acceptent plus facilement le principe de la discussion approfondie et celui de la réciprocité. On pourrait donc aussi appeler la négociation-contrat « négociation de permanent » et la négociation-manifestation « négociation du militant ».

L'objet de cet article est d'analyser la conception de la négociation-manifestation, en partant de ce que j'écrivais dans *La Grève Froide* (1), mais en essayant d'aller plus loin dans l'analyse de la cohérence des stratégies et la recherche des explications. Vers le dernier tiers de cet article, à la lumière d'évolutions récentes, je formulerai un certain nombre de propositions permettant des situations de négociation plus satisfaisantes, qui tiennent compte des spécificités des relations professionnelles à la française.

Dans cet article, j'utiliserai le mot de négociation dans son sens sociologique et non au sens du droit du travail. Les discussions qui aboutissent à des compromis plus ou moins formalisés dans des instances non prévues théoriquement pour la négociation, tous les processus d'échanges non institutionnalisés et les discussions préparatoires

sont donc également visés ici par le terme négociation.

LA NEGOCIATION-MANIFESTATION

La négociation-manifestation se présente comme un ensemble de pratiques cohérentes.

Des comportements de « manifestants »

Premier aspect, les formes de négociation sont plus proches de ce qui caractérise une manifestation que de ce qui caractérise une négociation.

Il s'agit :

- des efforts pour obtenir un nombre élevé de représentants dans les séances de négociation ; lorsque ces efforts sont récompensés, celles-ci ressemblent davantage à des assemblées (trente à soixante participants) qu'à des comités de négociation ;
- d'une composition des délégations fondée plus sur la volonté de faire participer le plus grand nombre que sur le souci d'envoyer le meilleur interlocuteur sur le plan technique (rotation des délégations pour un même ordre du jour, par exemple) ;
- de la lecture de déclarations écrites à l'avance dont les militants vont peu s'écarter au cours de la séance (on constate une certaine analogie avec les mots d'ordre et allocutions d'une manifestation).

Se dégage donc une continuité entre l'usage d'armes telle que la manifestation et, par ailleurs, la négociation.

Entre, d'une part, le débrayage de courte durée suivi d'une manifestation dont une partie est reçue par le directeur et, d'autre part, une négociation agitée comprenant de nombreux participants, il y a une différence de degré, non une différence de nature.

Deuxième aspect, on observe une certaine réserve à l'égard de discussions proposées par l'employeur ou instituées par la loi.

Cette attitude se compose des comportements suivants :

- le refus, par les représentants des syndicats, que soient abordés des points pour lesquels la consultation des élus est obligatoire : c'est la raison pour laquelle les élus des instances de consultation tiennent à distinguer, d'une part, le refus de prendre part au vote et, d'autre part, l'acceptation de prendre part au vote avec abstention ; il n'est pas rare qu'ils choisissent la première option ; en effet, dans ce premier cas, la question peut être considérée comme n'ayant pas été traitée ;
- dans des consultations ou négociations obligatoires, la réticence, plus fréquente qu'on pourrait le penser, à formaliser par écrit un avis ou à signer un procès-verbal de

consultation, même si le désaccord y est clairement exprimé ;

– une attitude de silence, parfois, se traduisant par exemple par le fait que seuls les deux ou trois représentants, parmi les trente ou quarante membres de la délégation, prennent la parole ;

– la réticence à entrer dans des débats techniques (absence d'enthousiasme en réponse à un « appel du pied » de la direction pour parler d'un sujet technique de portée limitée, refus en négociation de discuter des aspects techniques d'un point à l'ordre du jour).

Un engagement limité

Troisième aspect, la revendication est déplacée à un niveau très éloigné de la fourchette de possibilités envisagée par la direction.

Généralement, dans une négociation, chaque partie a une idée approximative mais correcte de la fourchette des possibilités de son adversaire. Comme l'a démontré un économiste américain, T. Schelling (2), qui a remarquablement analysé des interactions comme la négociation, la bonne stratégie consiste alors à demander un peu plus que le haut de la fourchette adverse et à s'y tenir résolument. Les organisations syndicales expriment toujours une demande ciblée vers le haut, ce qui peut sembler conforme à la stratégie décrite par T. Schelling. Mais, en fait, les demandes se situent souvent, par rapport au point supérieur de la fourchette adverse, non pas un peu au-dessus, mais à un niveau considérablement plus élevé.

Par exemple, si la fourchette des possibilités d'augmentations est de 2 à 4 %, la revendication consistera, non à demander 5 % mais

12 %. Si la direction consulte sur l'accompagnement social d'une fermeture d'établissement, la demande sera, non d'exiger le maximum dans ce cadre, mais de revenir sur la fermeture même. Si l'employeur propose une discussion sur un aménagement du temps de travail, on réclamera une réduction considérable du temps de travail, etc.

On voit, à travers ces exemples, que cette stratégie aboutit à modifier l'objet de la négociation et donc à contester cet objet. La communication technique et le contrat ne sont plus possibles. L'exigence est tellement élevée que la décision finale ne pourra jamais être conçue comme partagée. Quand on demande 5 % et que le résultat de la discussion est 4 %, ce dernier chiffre est vu comme un compromis. Si on réclame 12 % et que le résultat est ce même 4 %, ce pourcentage ne peut plus être regardé comme un compromis, il devient une décision unilatérale.

Quatrième aspect, les conclusions des négociations traduisent une volonté d'engagement limité de la part des syndicats. En voici quelques exemples.

On conclut des accords contenant peu de contreparties de la part des organisations syndicales : contreparties floues ou générales, contreparties difficilement applicables (engagement de rechercher la conciliation en cas de conflit par exemple), etc.

On accepte de s'engager sur des thèmes vis-à-vis desquels une attitude conciliante ne représente pas un avantage stratégique pour l'employeur et on refuse de s'engager dans le cas inverse. Un même syndicat peut être au même moment conciliant sur un aménagement du droit syndical ou la sécurité du travail et intraitable sur les salaires ou un problème d'emploi. Généralement, pour les représentants de la direction, une telle attitude, aussi apparemment instable, est incompréhensible. Mais la signature d'un syndicat au bas d'un texte sur le droit syndical ou la sécurité du travail n'a pas la même portée que celle figurant au terme d'un accord sur les salaires ou une réduction d'effectifs. Dans le premier cas, la signature constate un acquis limité. Dans le second, elle cautionne une politique.

La préférence, dans certains cas, va à des compromis non signés (par exemple sous la forme d'une décision unilatérale de la direction tenant compte des discussions ou sous la forme d'un compte rendu de réunion).

On reprend alors la revendication peu de temps après l'accord (par exemple par l'envoi d'une lettre précisant que la signature ne vaut pas accord total), alors que le principe d'un accord est de clore un conflit.

Entre grève et paix

Les syndicats font fréquemment usage d'armes intermédiaires entre la grève et la paix.

La première de ces armes est ce que, dans La grève froide, j'avais appelé le « tintouin ». Sont à classer dans cet arsenal les manifestations comme la « tournante » de Berliet. Il s'agit d'une manifestation qui effectuait le tour des bâtiments industriels de Vénissieux, grossissait progressivement au fur et à mesure des ralliements et, enfin, défilait dans le couloir central des bureaux de l'usine et du siège de la direction et de l'administration. La colère bruyante d'un délégué, les délégations de la base dans le bureau d'un représentant de la direction, l'irruption d'un groupe de militants dans une réunion paritaire et le chahut orchestré appartiennent également à cette catégorie de moyens de pression.

Le tintouin constitue un moyen de pression pour deux raisons. D'abord, c'est une menace. Les gesticulations sont le signe que des mouvements plus graves pourraient survenir (ce n'est pas seulement un symbole théorique : souvent des grèves démarrent par des manifestations). Ensuite, le tintouin déstabilise, pour reprendre un terme à la mode, l'adversaire. J'ai rarement vu les responsables d'entreprise rester en permanence indifférents devant le harcèlement syndical, même purement verbal.

Autre arme, l'usage des règles comme moyens de pression. Les règles sont utilisées

dans un but différent de l'objectif pour lequel elles ont été conçues. On demande leur application pour gêner l'adversaire en les transformant ainsi en moyen de pression.

On peut dénombrer trois tactiques de ce type :

La première est la diminution de la marge de tolérance : le droit du travail est si abondant et comporte des mécanismes si complexes qu'il donne souvent lieu à des applications peu orthodoxes dans les entreprises. Généralement les syndicats tolèrent cette situation. Mais ils suspendent cette tolérance, telle une épée de Damoclès, au-dessus des directions d'entreprise. S'ils ont besoin de faire pression sur l'employeur, il leur suffit de lui rappeler habilement que telle ou telle question n'est pas traitée de façon réglementaire, laissant ainsi entendre que le manque d'attitude compréhensive pourrait devenir réciproque.

Deuxième tactique : la guérilla sur les droits sans intérêt. Tout système institutionnel comporte des droits que personne ne réclame parce que l'enjeu est pratiquement nul (par exemple, on ne réclamera pas un remboursement maladie de quelques centimes). Mais on peut jouer de ces droits si on veut gêner une autorité et ainsi accroître son pouvoir. Quand les délégués de telle usine ont réclamé bruyamment le remboursement de la photo d'identité demandée au personnel par le chef d'établissement, il faut comprendre que ce remboursement n'était pas exigé pour lui-même. C'était un moyen de démontrer sa capacité à gêner le fonctionnement quotidien et ainsi exercer une pression.

Troisième tactique : l'application extrême d'un droit. Un exemple significatif permettra de mieux comprendre ce type de tactique. Les présidents des comités d'entreprise et d'établissement se font toujours accompagner aux réunions par des assistants (le chef du personnel, tel ou tel directeur, ou selon le sujet traité, tel ou tel spécialiste).

Mais la loi stipule que les élus peuvent demander que le président soit seul. Il arrive, et cela ne manque pas de surprendre les responsables d'entreprise, que les représentants exigent l'application de ce droit, c'est-à-dire l'absence d'experts. Cela n'est théoriquement pas dans leur intérêt. Le président ne connaît pas tous les sujets, et l'absence de responsables de l'entreprise au courant des affaires traitées aboutit à une mauvaise information des élus. Mais si on analyse cela en termes de pouvoir, cette attitude s'éclaire. En réclamant que le président soit seul, les militants bloquent l'institution : le président est placé dans une posture fort embarrassante pour lui et la plupart des questions ne peuvent être abordées. C'est pour le mouvement syndical un moyen de démontrer qu'il peut gêner le fonctionnement des procédures, ce qui constitue une ressource en matière de pouvoir.

J'ai été personnellement président de comité d'établissement et ma première préoccupation, lors de ma prise de poste, fut de rencontrer le syndicat, afin qu'il accepte que je préside, assisté du chef de personnel et du chef de la fabrication. Les

élus m'avaient fait comprendre que cela ne m'aurait pas été permis en cas de politique trop rigide de ma part.

Une deuxième arme entre grève et paix est le jeu sur l'information officielle. Selon la conception de la négociation-manifestation, l'information officielle, comme le droit, est utilisée par les militants, plus comme une arme que pour elle-même, notamment par une présentation particulière de l'information officielle.

Par exemple, dans telle entreprise de l'industrie électronique, la direction annonce en comité central d'entreprise un certain délai pour la fermeture d'une petite usine. Aussitôt, avant même que cette information puisse être officiellement diffusée, les militants accrochent une immense affiche dans cette usine indiquant un délai de fermeture quatre fois plus court. Il en découle alors une grande confusion qui atténue l'effet que la direction espérait obtenir en prévoyant et en annonçant un délai important.

Cette pratique choque beaucoup les responsables dans l'entreprise. Mais il faut bien voir que, dans une confrontation où l'une des deux parties est en position de grande faiblesse organisationnelle, la partie faible a plus intérêt à jouer sur l'information diffusée par l'autre qu'à essayer de diffuser elle-même une véritable information organisée.

UNE TACTIQUE DE FAIBLESSE

Pourquoi, en France, dans l'entreprise, les militants syndicaux qui adoptent la conception de la négociation-manifestation y trouvent-ils leur intérêt ?

Le type d'interprétation que je propose ici est une explication stratégique. Elle consiste à concevoir la négociation-manifestation comme une réponse rationnelle des militants à une situation de fait, qui rend la négociation-manifestation plus avantageuse pour eux que la négociation-contrat.

Cela n'exclut pas, bien entendu, l'explication idéologique. Une tendance générale du système français est un syndicalisme d'opposition, plutôt contestataire de la société et politiquement assez engagé à gauche. Cela n'est pas sans influence sur l'attrance des militants pour la négociation-manifestation, pratique plus « musclée » que la négociation-contrat, connotée, elle, par l'idée de collaboration.

Toutefois, à mon sens, on insiste habituellement trop sur ces raisons idéologiques. On peut rappeler ici un exemple évident du rôle que peut jouer la stratégie pure dans l'adoption d'un modèle de négociation. Henry Kissinger raconte dans ses mémoires que, lors des premières négociations destinées à mettre fin à la guerre du Vietnam, les représentants du Vietnam du Nord passaient leur temps à lui réciter l'histoire épique de leur pays. Se contenter d'une lecture idéologique de ce comportement serait

évidemment erroné. Les officiels d'Hanoï avaient intérêt à donner l'impression qu'ils négociaient et à faire durer la négociation afin de gagner le maximum de territoire sur le terrain.

Une faiblesse structurelle

Mon interprétation stratégique est la suivante : la caractéristique dominante du syndicalisme français dans l'entreprise est une grande faiblesse structurelle (dont il n'est globalement pas responsable, j'y reviendrai). Or, dans une relation de négociation, lorsque le pouvoir de l'un des deux acteurs est trop bas par rapport à l'autre, l'acteur vulnérable a intérêt à adopter une conception de la négociation mettant en cause les fondements du processus même de la négociation : la communication et la réciprocité. Autrement dit, il n'a pas intérêt à entrer vraiment dans le processus d'une négociation classique et il est réduit à inventer des formes originales de relations pacifiques ou semi-pacifiques avec son adversaire.

Cette faiblesse structurelle du syndicalisme français dans l'entreprise tient en partie à son manque de ressources en termes d'adhérents et de cotisations. La proportion de salariés syndiqués (et payant régulièrement leurs cotisations) est extrêmement basse. Le syndicalisme français est l'un des syndicalismes les plus pauvres du monde (tiers-monde exclu, bien entendu).

Le pluralisme est l'autre facteur puissant de vulnérabilité car il éclate sur quatre ou cinq organisations le peu d'adhérents et de cotisations et rend très difficile la constitution d'une démarche de négociation cohérente. Il existe dans d'autres pays des situations de pluralisme syndical. Mais, en règle générale, ce pluralisme se compose de syndicats différents selon les catégories professionnelles ou les métiers. La France est un des rares pays où une même catégorie de salariés peut être représentée dans une négociation par plusieurs syndicats en même temps.

Cette faiblesse structurelle est due essentiellement à des raisons historiques profondes. Je ne les développerai pas ici. Mais il faut rappeler qu'avant 1968, le syndicalisme n'était pas juridiquement reconnu dans l'entreprise. Ce seul fait peut expliquer le manque de ressources lié au manque d'adhérents dont les syndicats souffrent beaucoup aujourd'hui.

On ne mesure pas assez à quel point le faible nombre d'adhérents et le pluralisme créent une situation particulière en matière de négociation. Au cours d'une visite chez Ford à Détroit, un membre de la direction du personnel de cette entreprise expliquait au groupe de Français émerveillés que nous étions la belle cascade d'accords d'entreprise et d'établissement, intelligemment agencés, qui régissaient une quantité innombrable de questions. Mais, pour comprendre une telle réussite en matière de négociation, il faut savoir que la direction de Ford n'a en face d'elle qu'un interlocuteur et un seul (la loi américaine interdit le pluralisme) très puissant : 100 % des ouvriers de l'usine de Détroit étaient syndiqués, la règle pratiquée (et autorisée par

la loi) étant celle du closed shop qui stipule qu'il faut être syndiqué pour être embauché.

Un syndicalisme qui compte 100 % d'adhérents rassemblés en une seule organisation et, par ailleurs, un syndicalisme qui ne s'appuie que sur 15 à 20 % d'adhérents éparpillés sur quatre ou cinq organisations différentes ne peuvent pas concevoir une même approche de la négociation.

D'ailleurs certains pays (qui pourtant n'appartiennent pas à l'ex-bloc de l'Est), conscients qu'une véritable négociation nécessite un syndicalisme fort et uni, excluent juridiquement ou de fait l'idée du pluralisme. Lorsque les experts du New Deal ont rédigé dans les années 30 les lois américaines sur la négociation collective, deux idées de la démocratie étaient en compétition. D'un côté, celle de la représentation proportionnelle : selon cette philosophie, plusieurs syndicats pouvaient représenter une même collectivité de salariés. D'un autre côté, celle de la représentation majoritaire, selon laquelle le syndicat détenant la majorité devait disposer du monopole de la représentation. Ces experts, après de violentes discussions d'ailleurs, ont finalement opté pour l'idée majoritaire, aux motifs que la représentation par plusieurs syndicats était un facteur important de vulnérabilité dans une négociation et ne correspondait pas à la bonne mise en œuvre d'une démocratie authentique. Ils ont donc institué le principe du monopole syndical, donnant à un seul syndicat le droit de négocier (s'il y a contestation, un vote des salariés désigne le syndicat majoritaire). Le monopole syndical américain a donc été créé au nom de la démocratie, sur l'idée que seul un syndicat détenant le monopole était suffisamment fort pour que s'instaure une véritable négociation et que la démocratie par la négociation fonctionne correctement. La philosophie de la démocratie par la négociation l'a emporté sur la philosophie de la démocratie par la représentation.

Il est étonnant de constater que les Japonais qui s'implantent aujourd'hui en Europe tiennent exactement le même raisonnement que les Américains dans les années 30. Ils estiment que le pluralisme syndical est une aberration sur le plan de l'efficacité de la représentation et de la négociation, même lorsque ce pluralisme est purement catégoriel. C'est ainsi qu'en Grande-Bretagne, selon Pascal Trouillaud (3), « toutes les filiales japonaises, sans exception, ne reconnaissent qu'un syndicat unique, ou aucun syndicat du tout ». Ces entreprises nippones choisissent un syndicat de métier particulier pour représenter l'ensemble des métiers de l'entreprise.

Ayant posé que la conception de la négociation-manifestation adoptée par le syndicalisme dans l'entreprise provenait de sa faiblesse structurelle, il reste à expliquer par quels mécanismes.

Garantir la paix et déclencher la guerre

La faiblesse structurelle rend difficile pour les syndicats le respect des promesses et le déclenchement des menaces et rend donc plus avantageuse la négociation-

manifestation.

Aux Etats-Unis, un syndicat maîtrise parfaitement le respect de ses promesses : la législation l'y aide en sanctionnant les salariés faisant grève pendant la durée de validité d'un accord. Il maîtrise également le déclenchement des menaces : c'est le syndicat qui décide la grève (y compris la grève longue) et, quand il l'a décidée, elle a lieu effectivement. Dans ces conditions, on comprend que le syndicat américain négocie selon le modèle « contrat ». Ayant effectivement le pouvoir de garantir la paix et de déclencher la guerre, il peut obtenir des contreparties substantielles.

En France, le syndicat ne peut contrôler le respect des promesses qu'il formulerait. A supposer qu'il s'engage à ne pas faire grève, il n'est pas certain que les syndiqués d'autres organisations et que les non-syndiqués, même sympathisants, jouent ce jeu. D'autre part, il ne maîtrise pas davantage le déclenchement de la menace. Il ne suffit pas de déclarer la grève pour qu'elle soit effectivement lancée. Les grèves autres que les journées d'action sont la plupart du temps des mouvements assez spontanés. Les militants en prennent le leadership, mais seulement après qu'elles aient démarré. Ceci est déterminant. Imaginons un instant ce que serait la puissance diplomatique d'un général qui ne saurait pas quand ses soldats vont monter à l'assaut. Comme les militants ne peuvent apporter beaucoup en termes de promesses réelles et maîtrisent mal leur propre moyen de pression, l'échange de concessions et de contreparties est peu avantageux pour eux. Il est assez logique, par conséquent, qu'ils négocient selon la conception « manifestation » qui résiste à l'idée de réciprocité.

Ne pas communiquer peut être avantageux

La pauvreté des moyens d'expertise, conséquence de la faiblesse structurelle, conduit les syndicats à être réservés à l'égard de la communication réciproque.

Un exemple, mieux qu'une explication, permettra de comprendre cette proposition. Je me suis trouvé un jour, en tant que responsable d'une petite usine de la région parisienne, à discuter de son transfert en province avec les représentants du personnel. Les personnes avec qui j'ai eu à négocier étaient des OS portugaises, déléguées C.G.T., s'exprimant avec difficulté en français.

A chaque fois que je tentais de communiquer avec elles sur le dossier, en développant les aspects techniques, je rencontrais un mutisme obstiné ou la répétition inlassable de leur demande toujours dans les mêmes termes : le maintien de l'usine en région parisienne. Mais il faut voir que, sur le plan stratégique, leur comportement était pertinent.

Elles avaient compris que, sachant à peine parler français et les concepts abstraits même simples (comme plan social, congé d'orientation, etc.) leur étant peu familiers, elles étaient perdantes dès lors qu'elles entraient dans le jeu d'une communication technique avec moi. Leur réplique fut donc de se comporter comme manifestantes.

C'était un moyen pour elles de rétablir avec moi un rapport de pouvoir moins inégalitaire. Et effectivement, leur tactique de manifestantes, en jouant sur le blocage du processus de discussion, a nettement augmenté leur influence. Autrement dit, compte tenu de leur vulnérabilité technique, ne pas communiquer, c'est-à-dire mener une négociation-manifestation était plus avantageux pour elles.

Un aspect important de la faiblesse structurelle du syndicalisme est, en effet, sa faiblesse technique comparée aux moyens de l'employeur. Il ne dispose pas de permanents experts, il n'a pas été formé durant de longues années au maniement du langage écrit et parlé et ses sources d'information sont dispersées et fragmentées.

Un ancien responsable de la CFDT, qui fut permanent pour la région de Loire-Atlantique, m'a rapporté sa surprise de constater à quel point les militants locaux étaient démunis dans les réunions avec leurs employeurs, sur le plan de l'expression écrite et orale. Il fut ainsi conduit à organiser à leur intention un stage de prise de notes en réunion. Il est normal que les militants, dans ces conditions, se tournent vers la négociation-manifestation, psychologiquement très exigeante, mais moins difficile sur le plan technique que la négociation contrat.

Négociier quand même

L'absence de communication approfondie, caractéristique de la négociation-manifestation, permet quand même le compromis grâce au mécanisme de la négociation silencieuse. Autrement dit, la conception de la négociation-manifestation n'exclut pas totalement la négociation.

T. Schelling, l'économiste américain cité précédemment, a démontré que deux acteurs pouvaient ne pas communiquer et néanmoins aller chacun de leur côté vers le compromis satisfaisant pour les deux. Il explique cela par l'existence de points marquants, en relief, qui attirent les adversaires, et par le fait qu'on agit toujours en anticipant en pensée les réactions de l'autre. Il donne l'exemple de deux propriétaires d'un terrain, dont l'un possède $1/3$ et l'autre $2/3$ et qui doivent collectivement verser un impôt foncier. Chacun de ces propriétaires est placé dans une pièce où il ne peut pas communiquer avec l'autre et il leur est demandé de produire un compromis sur la répartition de l'impôt. Il est évident que chacun de son côté va proposer que le propriétaire du tiers verse le tiers de l'impôt et que le propriétaire des deux tiers verse les deux tiers de l'impôt. Sans communiquer, ils ont donc négocié et abouti à un compromis.

Il en est de même dans les négociations collectives dans l'entreprise. Lorsque des syndicats esquivent la communication approfondie, par la politique de la chaise vide, du silence ou, au contraire, par une expression orale axée sur la répétition inlassable et figée de revendications, cela ne signifie pas que la décision finale de l'employeur sera purement unilatérale. La direction tiendra compte, au moins partiellement, des attentes adverses. J'ai constaté maintes et maintes fois que des décisions de la direction, en

dépit d'un blocage complet des négociations, avaient été fortement influencées par les positions syndicales.

Participer, oui, signer, non

La négociation-manifestation permet aux militants d'éviter qu'une simple présence en réunion paritaire puisse apparaître comme un consentement.

Les organisations syndicales sont invitées à participer à beaucoup de réunions avec la direction. Or, estimant que leur pouvoir n'est pas suffisant pour infléchir de façon substantielle les décisions, certains militants ne veulent pas que leur participation aux discussions, même quand elles ne débouchent pas sur un accord, puisse être interprétée comme un début d'acceptation de la politique de l'employeur. Le seul fait de consentir à se rendre à une négociation, d'accepter un ordre du jour, de rentrer dans une discussion est déjà une demi-reconnaissance, sinon de la décision finale, du moins de la situation qui y conduit. En effet, lorsqu'un acteur participe à une discussion, il lui est difficile d'expliquer qu'il n'a eu aucune influence sur ce qui en est sorti, même s'il n'y a pas signature de sa part.

Doser la menace

Dans la conception de la négociation-manifestation, l'absence de communication présente l'avantage d'accroître la crédibilité des menaces syndicales.

Ce résultat tactique est le fruit de deux mécanismes. L'absence de communication approfondie crée, chez les représentants de la direction, une plus grande incertitude sur le potentiel d'offensive réel qui se cache derrière les menaces. Dans une interaction, l'acteur faible a intérêt à être le moins transparent possible sur son pouvoir réel. Bien souvent, les syndicats n'ont pas la possibilité de déclencher la grève qu'ils annoncent comme menace et ils le savent. Mais l'absence d'interaction réelle dans la réunion empêche la direction de se renseigner sur le niveau réel de mobilisation. La direction a alors tendance à la surestimer. D'autre part, le refus de rentrer dans le jeu des contreparties réciproques donne une réputation d'intransigeance au comportement des militants, ce qui les fait craindre, comme déclencheurs des conflits, au-delà de ce qu'est leur pouvoir réel.

Autrement dit, le comportement apparemment irrationnel des militants, leur manque de sagesse diplomatique (chahut en réunion, répétition obstinée des mêmes demandes, etc.) est loin d'être absurde d'un point de vue stratégique. Leur gesticulation accroît leur pouvoir, objectif pour eux prioritaire compte tenu de leur faiblesse structurelle. Cette affirmation peut surprendre. J'ai pourtant observé très souvent des représentants de la direction, fortement perturbés par cela, grossir à tort la menace.

Enfin, les réunions de négociation sont une occasion de mettre en œuvre les armes intermédiaires.

Je citais précédemment le tintouin et l'usage des règles comme moyens de pression. Si des militants se rendent néanmoins à des discussions sans y rechercher une véritable communication, c'est que la réunion avec l'employeur leur permet de placer le conflit sur un terrain où ces armes de moyenne portée peuvent être déployées.

UNE CONFLICTUALITE INTERMEDIAIRE

Sans entrer dans une analyse des grèves qui mériterait en elle-même de longs développements, il est intéressant de relier les pratiques de la conception de la négociation-manifestation au schéma français des grèves. Comparée aux autres pays développés, la propension à la grève en France est assez faible et une grande partie des arrêts de travail sont de très courte durée (à tel point qu'une bonne part échappe aux statistiques du ministère du Travail). Par ailleurs, l'entreprise française est caractérisée par l'usage d'armes intermédiaires décrites précédemment (le tintouin, l'usage des règles comme moyen de pression et le jeu sur l'information officielle), auxquelles il faut ajouter des armes intermédiaires plus intensives telles que, par exemple, le contrôle effectif d'une cadence réduite.

On pourrait imaginer un spectre de la conflictualité croissante dont le degré le plus faible serait la conception de la négociation-contrat : puis, à un degré un peu plus élevé, la conception de la négociation-manifestation ; puis, à un degré encore plus haut, l'usage d'armes intermédiaires ; pour aboutir au degré le plus fort de la conflictualité que constitue la grève.

Tant du point de vue de la négociation que de celui des arrêts de travail, il semblerait que, sur un tel spectre, la conflictualité de l'entreprise française soit concentrée sur les zones centrales : la négociation-manifestation et les armes intermédiaires. En effet, en raison de sa faiblesse structurelle, le syndicalisme français est conduit à pratiquer une négociation-manifestation et une pression, plus sous la forme d'armes intermédiaires que sous la forme de véritables grèves. On expliquerait ainsi que, comparativement et statistiquement, la France apparaisse comme un pays peu conflictuel, alors que les acteurs sur le terrain ont le sentiment d'une forte conflictualité. C'est que la conflictualité s'y déroule sous des formes originales (négociation-manifestation, armes intermédiaires), non statistiquement visibles.

VERS UNE NEGOCIATION DU TROISIEME TYPE

Depuis la date de publication de La grève froide, il s'est passé un certain nombre d'évolutions ou d'événements. Les pouvoirs publics ont pris des mesures en faveur de la négociation : obligation de négocier sur certains sujets, élargissement de la possibilité pour les syndicats de recourir à un expert, accroissement des cas de consultation obligatoire, etc. Par ailleurs, la faiblesse structurelle du syndicalisme ne

s'est pas réduite. Elle aurait eu plutôt tendance à s'accroître, au moins si on l'analyse en terme de propension à adhérer de la population cible. Enfin, on observe aujourd'hui d'intéressantes expériences de négociation, notamment celle de l'Accord à vivre de Renault, signé en 1989 par l'ensemble des organisations syndicales, excepté la C.G.T., et qui définit une véritable charge de management économique et social de l'entreprise, ainsi que d'importants projets comme le plan de formation des ouvriers les moins qualifiés.

Je vais essayer, à la lumière de ces évolutions, de déterminer leur signification par rapport à la conception de la négociation-manifestation et de chercher s'il est possible d'en dégager une nouvelle conception, que j'appellerai négociation du troisième type.

Me plaçant au cœur de l'activité et étant moi-même impliqué comme acteur, je préfère m'exprimer sous la forme de recommandations personnelles plutôt que sous la forme d'observations qui ne pourraient pas être vraiment neutres. Ces recommandations doivent être considérées comme n'ayant pas d'autre valeur que celle d'hypothèse. Ceci dit, ces recommandations s'appuient sur de multiples constats vécus.

Danger : explications morales

La conception de la négociation-manifestation pratiquée par les militants, avec son cortège de tactiques apparemment irrationnelles, est déroutante pour les responsables d'entreprise et les pouvoirs publics, ce qui les conduit à donner des explications morales.

Ainsi, il arrive que dans l'entreprise on attribue à une hostilité gratuite le style surprenant des syndicats. Il est difficile de comprendre que la drôle de négociation pratiquée par les militants est aussi un ensemble de réponses tactiques très habiles à une situation stratégique de grande faiblesse structurelle.

Quant aux pouvoirs publics, leur tendance est d'imputer totalement à la mauvaise volonté des patrons le fonctionnement défectueux de la négociation d'entreprise, en se situant sur un registre moral. Ils ont du mal à imaginer que les syndicats, parce que c'était pour eux la seule issue stratégiquement efficace du fait de leur faiblesse, aient pu, eux aussi, volontairement se détourner de la belle négociation. Cette appréciation n'a pas favorisé une politique publique vraiment efficace car elle a conduit l'Etat à multiplier pour l'employeur les obligations de négocier et les obligations de se concerter, alors que les syndicats, dès lors que leur situation de faiblesse structurelle n'était pas améliorée, n'avaient pas nécessairement intérêt à entrer dans le jeu de telles relations.

Quand les directions d'entreprise émettent de telles critiques à l'égard des syndicats, quand l'Etat diffuse des reproches moraux aux employeurs, cela ne fait qu'aviver les réactions d'hostilité des uns et des autres. La négociation ne peut progresser qu'à partir du moment où les acteurs essaient de comprendre par des explications

stratégiques, des analyses en terme de rapport de forces, c'est-à-dire celles que je propose dans cet article, les comportements des protagonistes. Lorsqu'en réunion un militant répète inlassablement une déclaration assassine, comprendre qu'il s'agit d'une stratégie de compensation est plus juste que de n'y voir que de l'obsession et facilite une meilleure compréhension de l'adversaire et de sa dignité.

Eviter les fausses bonnes solutions

La solution préférée des pouvoirs publics, devant les difficultés de la négociation en entreprise, est d'instituer, à la charge des employeurs, une obligation de négocier (sur les salaires, par exemple) ou des obligations voisines (obligation de consulter, plan de formation soumis au vote du comité d'entreprise, par exemple).

Le problème majeur de ce type de solutions est qu'elles consistent en fait en obligations de se réunir et que cela ne modifie pas fondamentalement le rapport de forces. La partie en position d'infériorité sait bien que la réunion obligatoire modifiera peu la décision et n'a donc pas intérêt à entrer dans le jeu d'une négociation normale. Quant à la partie en position de force, l'obligation de négocier, c'est-à-dire l'obligation de se réunir, ne fait peser sur sa décision qu'une légère contrainte.

C'est si vrai que j'ai souvent vu les militants embarrassés par cette obligation de négocier imputée à l'employeur et théoriquement en leur faveur. Les militants ne peuvent faire autrement que se rendre à la discussion mais sont conscients de leur faible pouvoir d'influence. Ils sont donc soucieux que la réunion n'apparaisse pas comme le signe que le sujet a été traité de façon paritaire. Ce qui les conduira, par exemple, à refuser de signer un procès-verbal de désaccord car le faire signifierait qu'ils sont mécontents du résultat et non du processus. Or ce qu'ils contestent, c'est le processus.

Le législateur américain a tenté de résoudre le problème en instituant le concept d'obligation de négocier de bonne foi, la bonne foi étant soumise à l'appréciation de la jurisprudence. Selon cette règle, l'employeur ne peut pas simplement s'acquitter de son obligation en se réunissant avec le syndicat et en faisant des propositions. Par exemple, un employeur a été sanctionné parce qu'il avait pratiqué, dès l'ouverture, la stratégie du « C'est ça et rien d'autre ». La proposition globale d'emblée, sans laisser d'autres options ouvertes, n'est pas reçue comme une négociation de bonne foi. Mais il va de soi qu'une telle règle est très délicate à rendre effective.

L'accord d'Axa-Assurances du 2 juillet 1990 tente de créer une obligation d'aboutir, en faisant peser sur la négociation la menace d'un arbitrage externe en cas d'échec (avec cette nuance que l'arbitre ne peut imposer qu'une des deux propositions en présence). Mais il s'agit là plus d'une incitation que d'une véritable obligation. Par ailleurs, si la conciliation et la médiation restent des processus de la négociation, c'est un processus de nature judiciaire (la décision de l'arbitre, unilatérale, s'impose, alors que médiateurs ou conciliateurs ne peuvent imposer de solutions). Quoiqu'il en soit, il

sera intéressant de suivre l'application de cette procédure innovante.

La négociation-formation

Une autre orientation est de développer une négociation-formation afin d'augmenter de façon authentique l'expertise des organisations syndicales.

Nous avons vu que l'adoption par les militants de la conception relative à la négociation-manifestation était une façon de compenser leur infériorité devant la capacité d'expertise des délégations patronales dans l'entreprise. L'amélioration du processus de négociation passe donc par le développement de l'expertise des syndicats.

Le processus que je propose dans ce but est ce qu'on pourrait appeler la négociation-formation, c'est-à-dire des réunions de discussion au cours desquelles, sous une forme ou sous une autre, sont apportés aux militants des éléments d'information et de formation : explication d'un dossier technique par un expert interne, invitation d'un consultant accepté par les deux parties pour présenter un point de vue théorique, visites en commun de réalisations à l'extérieur, etc.

Une telle négociation-formation doit remplir quatre conditions : d'abord, rester contradictoire. Cette formation doit s'effectuer avec les deux parties en présence, afin que les militants puissent, tout en acquérant davantage d'expertise, affirmer leurs points de vue, défendre leurs positions, commenter les informations. Tout apport de connaissances, sans la présence d'une des parties, sera soupçonné par l'autre d'être partial.

La seconde condition est la permanence : la négociation-formation nécessite du temps, donc des réunions fréquentes et régulières sur une longue durée. Cela exclut la grande réunion ponctuelle, pratique trop fréquente. En troisième lieu, il faut prévoir un certain nombre de réunions sans obligation de conclure dans l'immédiat, du moins d'une façon très formalisée et juridique. Autrement, les esprits sont trop préoccupés par le produit final et le processus de formation est escamoté. Enfin, lorsque des documents sont communiqués, ils doivent s'accompagner d'un grand effort de présentation pédagogique : exclure les documents remis sans commentaire oral et présenter des documents clairs, en expliquant le vocabulaire, etc.

Ce développement de l'expertise est une ardente nécessité. Les militants seront capables de discuter d'un plan de formation si on leur donne l'occasion de mieux connaître, de façon intime, la gestion de la formation et ses perspectives. Ils seront capables de négocier des conditions de travail si on les associe à la conception et à la mise en œuvre d'une installation. D'ailleurs, j'ai constaté qu'à chaque fois que ce type d'auto-apprentissage interne a été mis en œuvre, l'attitude des représentants participant à l'expérience a changé. Ils se sont éloignés insensiblement de la négociation-manifestation. Je pense notamment à une formation-action dans le

domaine des conditions de travail à laquelle avaient été invités des représentants, ou à des réunions paritaires sur la formation destinées à initier les organisations syndicales aux problématiques de la formation. L'accroissement d'une expertise authentique leur a donné de l'assurance, ce qui les a conduit à ne pas refuser la discussion technique lorsqu'elle s'est présentée.

Il est vrai que les pouvoirs publics ont tenté d'augmenter les moyens d'expertise des syndicats. Il s'agit des mesures prises pour développer la possibilité de faire intervenir un expert choisi par le syndicat ainsi que la formation des représentants. Mais ces processus n'ont pas été très efficaces, essentiellement, à mon avis, parce qu'ils ont favorisé l'accès à des ressources intellectuelles (consultants, instituts de formation) trop éloignées du fonctionnement quotidien de l'entreprise et du contexte complexe des dossiers abordés et parce que les procédures étaient trop rigides. J'ai pu observer le cas d'une grande entreprise de construction électronique dans laquelle le comité d'entreprise recourait à des experts à chaque annonce de licenciements collectifs. Les rapports rendus par ces experts étaient très peu pertinents. Les experts étaient d'excellents techniciens de la comptabilité et de la finance mais ne possédaient pas une expérience profonde de l'entreprise et de ses processus de décision. Les données traitées étaient trop quantitatives et formelles. Enfin, les procédures prévues par le droit du travail leur attribuaient un temps d'investigation trop court. En définitive, les élus n'en apprenaient guère plus à l'issue de ces expertises.

Bien entendu ce développement de l'expertise des militants par la négociation-formation suppose une condition politique de chaque côté : que l'entreprise accepte une véritable transparence à l'égard des représentants, et que, d'autre part, les syndicats acceptent de faire confiance à l'information communiquée dans le cadre de cette transparence.

Accepter la rationalité de l'autre

Un des grands enseignements à tirer de l'Accord à vivre de Renault de fin 1989 et des négociations liées à cet accord est que chaque partie a reconnu des principes qui étaient au cœur du système de référence de l'autre partie. Autrement dit, ce qui n'était ni négociable pour les syndicats, ni pour l'entreprise est devenu négociable.

Dans l'Accord à vivre, la direction s'engage à mettre en œuvre un plan de professionnalisation des ouvriers qui prenne autant en compte les « exclus » que l'élite de la population ouvrière. Il s'agit là de l'acceptation d'un principe essentiel pour la CFDT qui n'avait cessé, au cours des négociations, de réclamer un renversement du processus de marginalisation des exclus de la modernisation interne : les analphabètes, les illettrés, le personnel sans aucune qualification, etc. Les organisations syndicales ont, de leur côté, effectué un pas considérable en reconnaissant officiellement le fait que l'entreprise puisse réduire ses effectifs. Si on considère la négociation relative à la fermeture de l'usine de Boulogne-Billancourt, on observe le même phénomène. Les syndicats signataires ont accepté de reconnaître officiellement la fermeture et de

contribuer à son bon déroulement, ce qui est un pas considérable effectué dans la direction de la rationalité managériale. De son côté, l'employeur s'est engagé à proposer à chacun un emploi dans le groupe, l'ordre de priorité étant fondé sur l'âge et les contraintes familiales et non sur le mérite. Or, il s'agit là de l'acceptation d'une des traditions les plus anciennes et les plus constantes de la classe ouvrière, qui veut que la sélection s'effectue au moyen de règles automatiques (l'âge, le nombre d'enfants) et non au travers de l'évaluation patronale (le mérite, la note du supérieur hiérarchique, la « cote d'amour »).

On voit que les deux parties ont échangé là, non pas des concessions classiques, mais leur rationalité même.

La leçon à tirer de ce cas est que les principes mêmes de fonctionnement de l'entreprise peuvent constituer le grain à moudre ; et que discuter sur un domaine comme celui-ci exige des deux parties un effort politique considérable.

Des négociations proches du terrain

Ayant participé aussi bien à des négociations au sommet de grandes entreprises qu'à des négociations à l'échelon d'établissements, voire de petits établissements, j'ai souvent été frappé par le fait que, plus la discussion se déroulait à un niveau proche de l'échelon local, plus les militants s'exprimaient. Tel syndicaliste, complètement silencieux en réunion au siège, retrouve la parole dans les discussions locales.

Lorsque la discussion est suffisamment proche du terrain, les représentants sont naturellement experts des sujets traités, car ils connaissent ce terrain particulièrement bien, parfois mieux que la délégation patronale. Cela leur donne un pouvoir d'expert qui leur permet d'entrer dans le jeu des discussions approfondies.

Dans l'entreprise française, le vrai foyer de la négociation est local. C'est à cet échelon que les syndicats peuvent compenser leur manque de moyens techniques par l'autorité que leur confère l'expérience des réalités de l'entreprise.

Faire preuve d'imagination institutionnelle

Ce message s'adresse certainement plus aux pouvoirs publics qu'aux directions d'entreprise et aux syndicats, auxquels il est difficile de reprocher un manque d'innovation par rapport au droit strict des relations professionnelles.

Il convient d'être conscient que les grandes distinctions conceptuelles du droit, telles que la différence entre consultation et négociation, ou celle entre délégué syndical et élu, ont dans la pratique quotidienne beaucoup moins d'importance qu'elles en ont en théorie. Au risque de scandaliser les juristes purs, il faut bien avouer qu'une part considérable de la négociation a lieu dans les comités d'établissement, dont le rôle est théoriquement la consultation. Bien souvent, élus et délégués syndicaux sont les mêmes et le personnel ne fait aucune différence entre ces deux catégories. De même,

chacun est incapable de déterminer à partir de quel moment on quitte la consultation pour entrer dans le domaine de la négociation.

On voit se développer aussi de plus en plus la pratique de conclusions de négociation, sous d'autres formes que celle d'un contrat signé : note de synthèse d'une réunion, ayant reçu un nihil obstat imprimatur verbal des deux côtés, non signée mais diffusée comme étant paritaire avec le consentement de chacun ; décision unilatérale qui reprend un texte convenu en réunion ; fraction de procès-verbal de comité d'établissement faisant office de texte de référence pour les deux parties ; déclaration syndicale jointe à une note d'orientation en conclusion de discussions ; et même des décisions communes non écrites. Lorsqu'un minimum de confiance s'instaure, lorsque les parties se rencontrent fréquemment, lorsque les discussions ont lieu localement, lorsque les intérêts des uns et des autres deviennent de plus en plus imbriqués, la nécessité d'un formalisme strict devient moins impérative.

Il est essentiel pour l'administration publique d'être consciente de ces pratiques car sa grille de lecture de la négociation dans l'entreprise est celle des concepts juridiques. La négociation presque quotidienne dans les comités d'établissements et les conclusions d'accords sous des formes autres que celle de contrats signés échappent à sa connaissance officielle. Par ailleurs, il est urgent pour les pouvoirs publics de définir une doctrine juridique adaptée à la réalité des pratiques, sans quoi le décalage entre droit et réalité ne fera que s'accroître.

Une négociation du troisième type ?

Ces recommandations, fondées sur les enseignements des pratiques les plus innovantes de la négociation aujourd'hui en France, ne définiraient-elles pas une nouvelle conception de la négociation, qui serait la voie intermédiaire, à la française, entre la conception de la négociation-contrat à l'américaine et celle de la négociation-manifestation décrite dans la première partie de cet article ?

S'il est évident que les syndicats s'éloignent petit à petit de la négociation-manifestation, je suis convaincu qu'ils ne pourront pas aller complètement vers la conception de la négociation-contrat, pure, à l'américaine, très quantitative et formalisée. Il est peu probable que le syndicalisme français se retrouve, à horizon visible, dans les conditions du syndicalisme américain (un seul syndicat, structures fortes, nombreux adhérents, ressources élevées).

C'est donc probablement autre chose qui se décantera dans l'éprouvette des expériences d'aujourd'hui. Les caractéristiques de cette conception du troisième type pourraient être :

– négociation comprenant une part importante de formation et d'information : le syndicalisme accepterait ce jeu, prenant conscience que c'est un moyen privilégié d'acquérir l'expertise indispensable à la négociation elle-même ;

– négociation plus qualitative que quantitative : élaboration de chartes communes plutôt que de contrats classiques ; le syndicalisme, ayant peu de grain à moudre traditionnel, accepterait d'élever le niveau de la négociation au plan

des orientations, des valeurs, des principes d'action, domaines qui entrent naturellement dans sa vocation ;

– négociation se déroulant à des échelons proches du terrain et des problèmes abordés, c'est pour le syndicalisme le moyen de retrouver une position d'expert (cet aspect n'est pas contradictoire avec l'aspect précédent : j'ai vu des chartes paritaires conclues sur des problèmes très concrets, par exemple une charte de mobilité élaborée par une commission paritaire locale du suivi de fermeture d'un établissement) ;

– conclusions de négociation sous des formes originales par rapport au contrat formel signé : la négociation étant devenue formatrice, qualitative, locale, d'autres formes que le contrat collectif signé traditionnel deviendraient naturelles. •

NOTES

(1) Les Editions d'Organisation, 1980.

(2) The Strategy of Conflict, Harvard University Press, 1960.

(3) Note de conjoncture sociale du 16 mai 1988.