HAL
open science

Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France

Pierre-Éric Tixier

To cite this version:

Pierre-Éric Tixier. Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France. Négociations, 2007, 8, pp.105 - 119. 10.3917/neg.008.0103 . hal-03462014

HAL Id: hal-03462014

https://sciencespo.hal.science/hal-03462014v1

Submitted on 1 Dec 2021

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

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

Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France

Pierre-Éric Tixier [1]
IEP, Paris

Cet article a pour objectif d'analyser les évolutions de la négociation collective, telle qu'elle s'est développée en France, pour comprendre la conjoncture actuelle, caractérisée par un développement quantitatif important de la négociation collective d'entreprise, alors que tout un chacun peut observer une très grande fragilité des régulations collectives [2]. Quels sont les ressorts de cette situation ? Formulons quelques hypothèses.

Dans l'ensemble des pays développés, les systèmes de relations professionnelles et les mécanismes de négociation collective ont été élaborés pour résoudre les graves conflits sociaux qui ont accompagné le passage des sociétés traditionnelles vers les sociétés industrielles au cours de la fin du XIXe siècle et dans la première moitié du XXe siècle. Ce passage, effectué avec des rythmes et des systèmes institutionnels différents suivant les pays reposait sur la représentation de sociétés divisées en classes en lutte les unes contre les autres pour la répartition des biens produits et l'historicité (Touraine 1984). La négociation collective dans ce cadre s'est développée pour construire des compromis sociaux entre intérêts antagonistes par la création de mécanismes institutionnels servant à faire émerger des acteurs collectifs capables de représenter ces intérêts : le patronat d'un côté, les syndicats de l'autre. Ces acteurs ont fonctionné en parallèle sur une fiction juridique partagée : leur capacité à représenter ces logiques d'intérêts. Dans une telle conception des rapports sociaux, négociation collective et conflit sont liés (Reynaud 1978). Dans la plupart des pays développés, compte tenu des coûts collectifs des conflits sociaux, patronats et syndicats de salariés ont inversé au cours du XXe siècle le rapport qui faisait du conflit une phase préalable de la négociation. Le conflit ouvert est devenu moins fréquent, réduit aux situations ou les acteurs ne trouvent pas de solution par la négociation qui s'est détachée peu à peu de la conflictualité, pour devenir le mode dominant de construction des règles du jeu entre partenaires antagonistes. Et les États ont eu tendance à mettre en place des mécanismes institutionnels, limitant la possibilité de conflit spontané, avec des mécanismes de consultation préalable assortie ou non de sanctions légales.

---

1. Courriel : pierre-eric.tixier@sciences-po.fr
2. Je remercie Corinne Dequecker, Laurent Duclos, Charles Heckscher, Bernard Maurin, Henri José Legrand, Olgierg Kuty et Christian Thuderoz pour leurs commentaires et l'aide précieuse qu'ils m'ont apportée dans l'écriture de ce texte.

En France, marquée par une tradition culturelle conflictuelle, le rapport entre conflit social et négociation collective est resté très vivace dans les pratiques et l'imaginaire social. Le conflit spontané a conservé le statut d'une expression socialement légitime dans la culture des acteurs sociaux. Le rapport de force antagoniste a pris la forme de ce que Christian Morel a nommé *« la grève froide »* (1981), une conflictualité récurrente qui relie des arrêts de travail durs et radicaux et parallèlement des négociations d'un type particulier. Les syndicats joueraient à la stratégie de *« la grève froide »*, car elle représenterait une stratégie plus avantageuse que celle d'une négociation qui implique d'entrer dans une logique de concession réciproque. Les syndicats français utilisent un ensemble de techniques dilatoires qui tendent à limiter le rôle de la négociation. Ils font par exemple le choix en situation de négociation de mobiliser un grand nombre de représentants plutôt qu'un interlocuteur ayant une capacité décisionnelle clairement identifiée. Ils vont au début des négociations se lier les mains par une déclaration écrite préparée d'avance qui fige leurs marges de négociation. Ils vont dans certain cas refuser de prendre part à un vote plutôt que d'affirmer leurs désaccords, ou encore se satisfaire de contreparties floues ou générales difficilement applicables, ce qui permet de revenir en arrière. Un syndicalisme faible, divisé, sans grandes ressources d'expertise peut avoir intérêt à saper les règles du jeu plutôt que de participer à les définir (Lallement 2007).

Cette pratique spécifique de la négociation a perduré pendant la période de croissance continue qu'a connue la France de la fin de la Seconde Guerre mondiale au milieu des années 1970, comme une trace de la mémoire collective, et sans doute est-elle toujours active aujourd'hui. Mais le couple conflit social négociation collective s'est néanmoins affaibli dans la France contemporaine, faute de combattants pour le développement d'une conflictualité sur les règles (Groux 1998). Depuis la décennie 1960-1970, le nombre et l'importance des conflits du travail diminuent régulièrement, en dehors de quelques reprises limitées, comme en 1982, dans la période 1999-2000 dans le secteur privé autour du temps de travail, et en 1995 et 2003 dans le secteur public avec les grèves contre le plan Juppé et « la réforme des retraites ». En 2003, le nombre de jours perdus dans le secteur privé a atteint son seuil historique le plus bas ; il a cependant remonté un peu en 2004 [3]. Cet affaiblissement du conflit et son déplacement s'est accompagné d'un développement parallèle de la négociation collective par le biais des branches professionnelles, tout au long du XXe siècle, avec une première loi sur les conventions collectives en 1919 (Le Goff 2004). Puis, en 1936, avec le tournant du Front Populaire, les conventions collectives se sont développées (entre juillet 36 et décembre 1937, 5 000 conventions seront signées). Les conventions collectives sont rétablies en 1950 après l'épisode de la Charte du travail, durant l'occupation nazie. La nouvelle loi est assortie d'une obligation pour l'employeur de reconnaître le bénéfice des clauses de la convention collective à l'ensemble des salariés de l'entreprise et elle confirme la procédure d'extension des conventions introduites en 1936. Mais les accords signés sont restés peu contraignants, en ne définissant pas les salaires

3. Entre 2002 et 2004, la conflictualité du travail a augmenté. « Davantage d'établissements d'au moins 20 salariés, contre 21 % six ans auparavant ». Chiffres de la DARES, septembre 2006 – n° 39.1.

réels, même si quelques accords d'entreprises jouent les perturbateurs, avec la création de la notion *« d'ordre public social ».* Après les évènements de 68, le gouvernement du Premier Ministre Jacques Chaban-Delmas cherche à développer la politique contractuelle avec notamment l'instauration d'un droit à la négociation collective qui reconnaît l'entreprise comme niveau de négociation à part entière. À la fin de la décennie 1970, la couverture conventionnelle a continué à s'améliorer par les accords de branche et la signature de grands accords interprofessionnels en matière de formation ou de licenciement collectif. En 1968, moins de 70 % des salariés étaient couverts par les accords de branche. Ils sont 98 % aujourd'hui, même si la couverture des conventions collectives se limite la plupart du temps encore aux minimums sociaux. Un quart de ces textes est d'ailleurs signé dans le cadre d'une conciliation organisée par l'État afin de faciliter la négociation d'accords entre organisations patronales et syndicales.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE

Dès la fin de la guerre et même antérieurement dans quelques cas, la négociation d'entreprise existait de façon informelle dans les établissements syndicalisés, par le biais des interventions des délégués du personnel auprès de la hiérarchie, nourrie par les tournées syndicales [4], qui servaient à résoudre un ensemble de difficultés (Andolffato 2004) [5]. Mais ces modes d'ajustements étaient rarement consignés dans des accords écrits, de telle façon qu'ils échappaient largement aux directions d'entreprises, créant dans un certain nombre de cas, un espace de régulation implicite.

La négociation collective d'entreprise envisagée comme un processus formel reposant sur un engagement mutuel des parties, souhaité dès la période précédant 68 (Rapport Bloch-Lainé [6]) et encore en 1975 (Rapport Sudreau [7]), ne se met en place à grande échelle qu'avec l'arrivée de la Gauche au pouvoir. Ce sont les lois dites « Auroux » de 1982, du nom du Ministre du travail à l'origine de ces textes, qui ouvrent une brèche dans le système antérieur et font de l'entreprise le niveau pertinent de la négociation collective (Jobert 2000). Elles créent particulièrement *« une obligation annuelle de négocier sur les salaires et le temps de travail »* et un *« droit d'expression des salariés »*, qui avait vocation pour ses auteurs à refonder la représentativité des salariés pour renforcer leur capacité de négociation. Ces textes législatifs permettent aussi la création d'accords dérogatoires au niveau de l'entreprise en matière de temps de travail et d'emploi et renforcent le rôle des Comités

4. Dans les grands établissements industriels, les représentants syndicaux se transformaient en enquêteurs en allant dans chaque atelier prendre le pouls des travailleurs et recenser les problèmes non résolus.
5. Sur les primes, les promotions, les mutations, les dates de congés, les autorisations d'absence et les sanctions auxquelles pouvaient donner lieu les modes d'organisations tayloriens.
6. Du nom du haut fonctionnaire qui rédigea le document intitulé « *Réforme de l'entreprise* », 1963.
7. Rapport commandé par le Premier Ministre sur « *La réforme de l'entreprise* », dirigé par le haut fonctionnaire Pierre Sudreau.

d'Entreprises. Ces lois, prolongées en juillet 1996 par une loi sur la réduction du temps de travail et l'emploi, renforcent le niveau de l'entreprise, en soumettant l'attribution d'une aide financière de l'État à la signature d'un accord d'entreprise. Une loi de novembre 1996 autorise sous certaines conditions, des salariés mandatés par une organisation syndicale ou des élus du personnel, à conclure des accords dans les entreprises dépourvues de section syndicale. Les lois sur les 35 heures en 1998 et 1999 prolongent ces évolutions en subordonnant des allégements de charges à l'existence d'un accord d'entreprise ou de branche. L'ensemble de ce mouvement aboutit à la signature d'un grand nombre d'accords. En décembre 1999, on recense 20 000 accords dans le cadre de la loi de juin 1998 s'appliquant à 2,9 millions de travailleurs. En 2004, ce sont 4 millions de salariés qui sont couverts par un accord d'entreprise. Aujourd'hui plus de la moitié des salariés travaillant dans des établissements de plus de 50 salariés est régie par un tel accord. Statistiquement, le nombre des accords, associés parallèlement à la diminution de la conflictualité se développe. Et les négociations collectives se concluent le plus souvent par des accords auxquelles souscrivent la grande majorité des organisations syndicales y compris la CGT (avec un taux de signature situé autour de 75 % pour la CGT depuis le début des années 1980 et de 90 % pour les autres organisations syndicales), signe d'une volonté d'adaptation à la nouvelle donne dans laquelle se trouvent les entreprises.

Aux termes de cette évolution, peut-on considérer que la France est réellement entrée dans l'ère de la négociation collective comme la plupart des pays développés ? Observe-t-on la naissance d'une véritable culture de la négociation? Comme nous allons le voir, différents facteurs tendent à rendre la réalité sociale incertaine à cet égard.

LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

Dans la période 1980-1990, les grands groupes industriels comme Usinor ou Péchiney, rachetés depuis par Mittal et Alcan, ont essayé de créer des pactes « *micro-corporatistes* », en affichant vouloir une logique de négociation gagnant gagnant, influencé par l'Ecole d'Harvard en matière de négociation (Fisher et Ury 1981). Mais, à l'observation, ces objectifs ont été rarement remplis. Comment comprendre ce phénomène ?

Au moment même où les grandes entreprises engageaient ces politiques, elles ont été déconstruites par un ensemble de phénomènes qui se sont cumulés. Alors que les pactes sociaux antérieurs reposaient sur une logique industrielle qui privilégiait le long terme et la croissance interne, ce qui permettait de stabiliser les compromis sociaux fondés sur le modèle du marché interne du travail et un échange implicite entre loyauté et sécurité, les nouvelles conditions de la production ont remis en cause ces fondements (Auer, Gazier 2006). Les nouvelles organisations du travail ont été associées dans les grandes entreprises à la création d'unités autonomes de petite taille, orientées et pilotées par le marché (Veltz, 2000). Les activités considérées comme non stratégiques ont été externalisées et la sous-

traitance s'est développée, déconstruisant la logique antérieure du marché interne du travail. Parallèlement, le développement des groupes d'entreprises y compris pour des unités de petite taille modifie les conditions d'élaboration de la négociation collective par une double disjonction. D'une part, entre unité de production et employeur : au sein d'un même collectif concret cohabitent souvent des salariés appartenant à des entreprises différentes ou à des filiales d'un même groupe qui ne relèvent pas de la même convention collective. D'autre part, la distance entre l'employeur juridiquement responsable et les centres de décision sur le capital se renforcent et limitent le champ et la portée de la négociation collective, même si la jurisprudence accorde une importance croissante à la notion de groupe pour les restructurations (Freyssinet 2005).

Lorsque les entreprises ont voulu faire délibérément du syndicalisme *« un partenaire »* par la négociation d'accords qui devaient mobiliser leur personnel sur les objectifs de performance et améliorer la compétitivité de l'entreprise, les syndicats en France n'ont pas joué le jeu proposé par les directions, faute de ressources militantes et par refus de la co-gestion, en considérant pour certains ces pactes comme une nouvelle forme d'exploitation des travailleurs. Pour développer leurs projets, ces entreprises se sont appuyées sur le référent de la compétence, mais cela a induit une individualisation et une responsabilisation accrues des travailleurs plus difficile à intégrer dans une logique collective. Elles ont développé des formes qualifiantes du travail, en renforçant le travail en équipe. Mais ces « micro collectifs » de travail autonomes ont échappé autant au syndicalisme qu'à celui du management local pour des régulations largement autonomes (Socher 2000). Le champ de la négociation s'est transformé en portant désormais autant sur l'élaboration de principes de justice que sur des dimensions quantitatives. La dimension la plus opératoire des accords a été renvoyée au niveau le plus local de l'action et à un face à face direct entre salariés et management, justement hors champs de la négociation collective. La faiblesse des syndicats en France ne leur permet d'agir qu'au niveau de la négociation formelle, peu dans le quotidien des rapports de travail. En d'autres termes, dans la période où l'on choisit de faire de l'entreprise le nouvel espace de référence et ou la sociologie s'intéresse au *« réenchentement de l'entreprise »,* en développant une analyse de la culture d'entreprise, l'évolution même des formes d'entreprises remet en cause le contenu traditionnel et la portée de la négociation collective. Les entreprises ont perdu les systèmes de repères antérieurs fondés sur la qualification pour une ère plus incertaine. Dans une économie mondialisée, la capacité des entreprises à bâtir des pactes micro corporatistes pertinents s'est réduit et leur solidité s'est effritée.

LES ENTREPRISES PUBLIQUES : UN PROBLÈME DE STRUCTURES

Les entreprises publiques, après la période des années 1990, ont utilisé la possibilité que leur avait ouverte le Ministre Auroux en 1982 pour développer des accords d'entreprises. Il s'est agi de transformer les compromis sociaux internes, pour passer du monopole au marché, compte tenu des choix faits par l'Union

Européenne (Duclos 2006). La négociation collective s'est développée de façon importante depuis le début des années 1990, mais elle a rencontré dans ces entreprises deux types de problèmes structurels. Le premier est lié à l'existence des formes de dialogue social paritaire existant antérieurement dans ces entreprises [8]. La coexistence du paritarisme et le développement de la négociation collective se sont traduites par un fonctionnement schizophrénique juridique et social avec un double système d'acteurs et de structures. D'un côté, les syndicats majoritaires aux élections professionnelles, agissant et défendant le cadre paritaire et, de l'autre, les organisations syndicales minoritaires qui ont utilisé la négociation collective pour exister, ce que par définition ne permet pas le cadre paritaire puisque les sièges dans les organismes paritaires sont accordés en fonction du nombre de voix. Cette situation a abouti à une sorte de concurrence entre les deux formes de dialogue social arbitré périodiquement par les conflits locaux et la jurisprudence en fonction des histoires institutionnelles de chaque entreprise, jusqu'à ce qu'une sorte de Yalta structurel s'installe avec une montée de la négociation collective et un paritarisme en régression. À ce problème est venu s'ajouter une seconde difficulté, liée à la structure de décision de ces entreprises qui comprennent de nombreux établissements. Les négociations ont été la plupart du temps situées au niveau des sommets des entreprises, laissant peu de marges de manœuvre au niveau des unités locales, qui n'avaient pas l'habitude de négocier. Le dialogue social était réduit à un échange de point de vue et les directions étaient souvent confrontées à des syndicats majoritaires hostiles à l'introduction de la négociation collective. Ces phénomènes, en se cumulant, ont créé un imbroglio juridique et social dont les ex-entreprises publiques ne sont pas complètement sorties aujourd'hui.

STATUTS DES TRAVAILLEURS ET CHAMPS DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

La négociation collective s'est développée historiquement dans la période dite des « Trente glorieuses » à partir d'une conception homogénéisante du statut des travailleurs, reposant sur l'emploi typique. Or la transformation du *« Business Model »* dominant se traduit par une pluralisation des mondes de production et une fragmentation accrue de la main d'œuvre. Le passage d'entreprises dites intégrées, caractérisées par une production de masse, vers des entreprises réseaux ou des groupes constitués d'unités devenues des centres de profit, reliés à de nombreux sous-traitants, s'accompagne d'une diversification du statut des travailleurs.

Cette diversification des statuts est l'un des phénomènes majeurs qui marquent le début de ce siècle en ce qui concerne les relations professionnelles (Menger 2003). Une des conséquences centrales de cette évolution est que le champ tra-

8. Le paritarisme lie le nombre de sièges dont disposent les syndicats au nombre de voix qu'ils obtiennent aux élections professionnelles, alors que le mécanisme de la négociation collective donne en l'état en droit français une capacité de représentation aux syndicats quel que soit leur nombre de voix.

ditionnel de la négociation collective s'en trouve mécaniquement réduit. Les accords d'entreprises n'intègrent plus dans leurs dispositifs qu'une partie limitée des travailleurs par rapport à la situation antérieure de la firme intégrée. Aux deux extrémités du continuum de l'emploi, on trouve d'un côté, des travailleurs sous-traitants et/ou en situation de fragilité sociale et/ou en intérim, qui sont hors champs de la négociation d'entreprise. De l'autre coté, des catégories de travailleurs dont le haut niveau d'expertise leur donne accès aux marchés professionnels, au-delà de l'organisation dans laquelle ils sont insérés et qui sont aussi hors champs de la négociation collective. D'autres catégories de travailleurs entrent encore dans un système complexe de para-subordination ou de travail indépendant, qui relève du droit commercial plus que du droit du travail. Cette situation transforme et probablement réduit la protection juridique d'une partie de ces travailleurs, en les privant d'interlocuteurs en matière de négociation et de dialogue social. La multiplication des statuts d'emplois et le nombre de salariés en contrat à durée déterminée ou en intérim déconstruit le champ antérieurement couvert par la négociation collective. Et le développement d'une gestion des ressources humaines, qui individualise les parcours professionnels, participe aussi de ce phénomène. Le rapport de travail tend dans certains cas à se transformer en rapport marchand (Supiot 1999). En même temps, la transformation de la structure de l'entreprise rend plus incertaines les possibilités d'action collective organisée, à cause de la dispersion statutaire des travailleurs et de la différenciation des logiques d'intérêts qu'elle implique. Les syndicats éprouvent des difficultés à saisir les attentes de ces multiples catégories de travailleurs dont les logiques d'actions sont différentes des catégories qu'ils représentent traditionnellement. Ce qui rend très difficile l'intégration de ces nouvelles catégories de travailleurs dans une logique syndicale qui reste orientée vers la défense du modèle antérieur, comme l'a montré Charles Heckscher dans le cas des États-Unis (1996).

Les différences de statuts et d'identités au travail complexifient le travail syndical et le rendent peu opératoire, malgré les déclarations généreuses et des tentatives multiples des confédérations syndicales de s'emparer de ces questions. On observe d'ailleurs lorsqu'ils agissent au niveau de l'établissement local, que les syndicats au-delà des appartenances idéologiques affirmées, ont tendance à se spécialiser dans la défense d'une catégorie de travailleurs. Ceci reflète un trait historique du syndicalisme français à savoir sa division, ce qui limite leur capacité d'action à négocier pour l'ensemble d'une collectivité de travail devenue plus hétérogène.

LES EFFETS PARADOXAUX D'UN CADRE COGNITIF PARTAGÉ

La recherche d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, et les adaptations en continu qu'elle implique, nécessite, pour être conduite efficacement, la participation des travailleurs aux conditions concrètes de la production, à cause de la flexibilité qu'elle entraîne. La négociation collective d'entreprise est de ce fait une quasi-nécessité, mais la proximité entre les acteurs qui en résulte dans un contexte

d'affaiblissement du syndicalisme permet souvent aux directions d'entreprises de faire dominer leur vision. Pour Annette Jobert (2000, p. 50), « *la routine qui découle des rencontres actuelles dans l'entreprise atténue ou supprime le climat de dramatisation qui entourait les confrontations à chaud* » L'amélioration de la transparence de la gestion de l'entreprise et des choix formulés pour développer les mécanismes même de la négociation collective, n'implique pas pour autant de véritable partage. L'information, aujourd'hui parfois généreuse, transmise aux syndicats sur les conditions de compétitivité dans lesquelles agissent les entreprises qui en d'autres temps auraient été considérées comme des informations stratégiques, permet de construire un cadre cognitif commun aux négociateurs, mais dans une situation profonde d'inégalité des ressources. Les syndicats, malgré les moyens renforcés d'expertise dont ils disposent à travers le rôle des Comités d'Entreprises depuis les lois de 1982, doivent faire face à des enjeux de plus en plus complexes, dans un contexte de dispersion syndicale et de faiblesse de leurs adhérents. La négociation peut, dans la mesure ou les syndicats acceptent les présupposés de la négociation, les enfermer dans le raisonnement des directions d'entreprise qui maîtrisent souvent mieux les enjeux de gestion et limiter leurs revendications. Il était possible dans la période antérieure à des syndicats faibles de peser sur les choix collectifs par la construction de règles gérées de façon centralisée, adaptés à des formes de production rationnelles. Autant dire que dans le mouvement actuel de transformation des entreprises, leurs capacités d'action s'en trouvent diminuées, alors que les enjeux de la négociation collective se complexifient.

LES ENJEUX DE LA NÉGOCIATION SOUPLE

Les transformations des entreprises tendraient aussi à changer la nature de la négociation collective en entraînant le développement d'une logique qualitative autant que quantitative. On observe la croissance de la complexité des accords par exemple en matière de temps de travail, d'égalité des chances, ou d'objets comme le stress ou le harcèlement moral. Certes, la négociation salariale n'a pas disparu, elle représente même la masse des accords d'entreprise. Mais parallèlement à cause de la pénétration du marché, de la diversification des statuts des travailleurs et du pluralisme des normes, la régulation sociale se déplacerait vers la construction de valeurs, seules à même de stabiliser les interactions, en permettant de construire un cadre cognitif partagé pour donner un sens à l'action (Kuty 2004). Cette évolution s'accompagne du développement d'un encadrement procédural sous forme d'engagements de rencontres périodiques, de suivi, d'évaluation des mesures convenues.

Ces évolutions s'accompagnent d'une transformation des enjeux de la négociation collective en « *soft régulation* », qui présenterait suivant Keith Sisson et Paul Marginson (2001), les traits suivants :

– La négociation qualitative mettrait en scène des principes généraux, là où la négociation quantitative définissait des droits spécifiques et des obligations.
– La nouvelle logique de la négociation fonctionnerait sur une logique anticipatrice de gains à venir plus que sur une logique distributive de résultats acquis.

- La négociation qualitative lorsqu'elle met aujourd'hui en scène des droits et des obligations, tend à définir des seuils minima, là où la négociation quantitative antérieure définissait des standards.
- La négociation qualitative tend à se situer à un niveau décentralisé, là où le modèle quantitatif était plus centralisé, permettant une action par les règles.
- La négociation qualitative tend à définir un modèle imparfait ou incomplet, là ou le modèle antérieur était considéré comme parfait ou complet.
- La négociation qualitative tend à reposer sur des processus ouverts, par exemple la mise en place de groupes de travail qui fonctionnent sur l'implication des acteurs et des dimensions morales ou valorielles, alors que la négociation quantitative reposait sur un système de sanctions juridique clair et partagé.
- La négociation qualitative repose désormais sur des recommandations, des déclarations, des engagements moraux (Thuderoz 2000). Elle est d'ailleurs décrite par ces auteurs comme *« permissive »*, là où la négociation quantitative était invariablement assortie d'obligations mesurables légalement sanctionnée.

Ce mouvement entraîne une transformation de la nature des règles qui gouvernent les négociations qui deviennent processuelles, ce qui permet des extensions à des objets de négociation sur des enjeux que le droit substantiel ne sait que très difficilement saisir. Ce mouvement s'accompagne d'un développement des accords de méthodes devenues un élément quasi obligatoire de la panoplie des acteurs de la négociation collective. L'ensemble de ces changements déplacent le rôle des syndicats parce qu'elle les transforment explicitement en co-acteurs du changement sur des enjeux qui portent à la fois sur la qualité des liens sociaux, des valeurs et des enjeux économiques souvent en anticipation dans une logique contractuelle, mais dans une situation d'inégalité. Les employeurs ont de fortes ressources en termes de capacité à intégrer la multiplicité des données qu'impliquent ces accords, alors que les syndicats, autant pour des raisons identitaires que liées à la défense des formes de règles antérieures, disposent de moyens plus faibles.

VERS DES CONFLITS DE RÈGLES

L'État a toujours été présent, sinon très présent, en France, dans l'élaboration des règles qui structurent la négociation collective, mais ce rôle se renforce à partir de la période des années 1980 avec les lois Auroux et depuis avec les législations successives sur la réduction du temps de travail (RTT). Les nouveaux principes du compromis social qui se joue à l'occasion de la réduction du temps de travail renvoient à un facteur majeur : l'emploi, induisant des pratiques sociales de plus en plus plurielles en fonction des entreprises. En voulant s'intégrer à la logique locale de l'entreprise, les mesures prévues par les accords agissent sur des registres multiples sur le temps de travail : travail de jour, de nuit, de week-end, mais aussi la diversité des statuts qui impliquent des temporalités distinctes entre temps partiel,

contrats à durée indéterminée, etc. Et elles s'accompagnent d'une batterie de procédures, comme le mandatement [9] ou le référendum. L'ensemble vise à mieux répondre aux attentes des salariés et à renforcer la légitimité conventionnelle. Les accords locaux donnent lieu à des processus hybrides, où se mêlent initiative locale et un droit devenu flexible. Cette situation s'accompagne, derrière un affichage souvent à dominante protestataire, d'une action sur les règles. Ce qui donne lieu à un ensemble de fonctions masquées : une fonction d'innovation construite dans le jeu propositions contre-propositions, une fonction d'évaluation, une fonction d'institutionnalisation des règles nouvelles et une fonction d'agencement et d'ajustement *« pour définir de nouveaux équilibres entre les règles crées, les règles anciennes et les règles soumises à des aménagements plus ou moins partiels »* (Groux, 2001, p. 295). Cet ensemble tresse une étroite dialectique entre compromis, règle et conflit. Pour Guy Groux, la production des règles n'existerait même sur le temps de travail que par le conflit qui emprunte diverses formes : pétition, prise de parole publique, manifestation, grève, ce qui rappelle les registres d'action de « la grève froide ». Dans une telle logique, processus contractuel et processus conflictuel sont en interaction étroite. De telles caractéristiques doivent être renvoyées à la coalition d'objectifs initiaux qui ne sont pas totalement compatibles entre eux. La RTT, d'un côté, suit une logique de recherche d'amélioration des avantages sociaux qui pour être efficace, suppose une réduction lente du temps, pour ne pas entraîner de perte de salaire et réaliser l'effort de productivité nécessaire. D'un autre coté, la RTT est orientée vers la création d'emploi, ce qui suppose qu'elle soit « *suffisante pour ne pas être directement compensé par les progrès de productivité* » (Reynaud 2001, p. 265). Un tel type de négociation implique une logique de compromis construit comme échange de promesses et de responsabilités. Ce qui peut entraîner le développement d'un processus à même de construire des nouveaux référents porteurs d'une régulation conjointe (Lichtenberger 2000). Mais son effectivité dépend de la capacité d'innovation des acteurs dans les jeux de contraintes dans lesquelles ils agissent et aussi de leur densité comme ressource d'action. La conflictualité implicite ou explicite liée aux 35 heures serait une façon pour les syndicats de s'approprier ces dispositifs et de rechercher des solutions pertinentes. Le conflit ici a une fonction d'expérimentation et d'innovation en situation, à même de compenser pour partie la fragilité des ressources des acteurs syndicaux.

QUELS ACTEURS POUR NÉGOCIER ?

La question de la définition des acteurs est finalement l'une des moins posées par les analystes de la négociation collective, or elle est, de notre point de vue, l'une des plus nécessaires en France pour comprendre les enjeux actuels de la négociation collective. Les changements et les potentialités d'innovation impliquées par les transformations des entreprises et une société post-moderne se traduisent par une complexification, une sophistication des enjeux qui supposent des acteurs à

9. Cette procédure a été mise en place pour faire face à l'absence représentants syndicaux dans les PME.

même de participer à la définition de ces changements et de les contrôler. Cela demande à la fois de fortes capacités d'expertise et de débat, mais aussi des capacités stratégiques et tactiques pour soutenir la nouvelle donne de la négociation. Or, la crise de la représentation du syndicalisme, présente dans la plupart de pays développés, revêt un tour particulièrement intense en France.

La France a mis en place à la fin de la Seconde Guerre mondiale un système de représentativité qui confère à cinq confédérations syndicales une présomption dite « *irréfragable* » au terme de laquelle ils ont capacité à négocier, quelle que soit leur représentativité réelle. L'efficacité de ce système s'est dégradée peu à peu par l'usage qu'en ont fait les acteurs. La baisse des effectifs syndicaux (évalués autour de 8% en France), ajoutée à la prolifération des syndicats, se traduit au niveau des entreprises par l'existence de petits groupes de responsables syndicaux censés représenter leurs collègues et négocier en leur nom, qui mêlent intérêts professionnels et dimensions idéologiques, sans avoir de base sociale solide et qui sont en lutte les uns contre les autres pour obtenir les suffrages des électeurs que sont les salariés. Cette situation tend à renforcer dans nos observations le poids des DRH dans la négociation, face à des représentants syndicaux qui n'existent souvent qu'à travers les ressources institutionnelles conférées par le cadre législatif et les moyens que leur donne l'entreprise. D'un côté, dans certains cas symptomatiques de la dégradation du dialogue social, les directions d'entreprise utilisent cette situation pour signer des accords avec des syndicats peu représentatifs, ce qui leur permet de faire passer leur politique sans concession majeure. D'un autre côté, les représentants des syndicats minoritaires signataires de l'accord y gagnent une reconnaissance des directions et parfois des avantages quasi individuels par le biais des heures de délégation [10] et dans certaines grandes entreprises des carrières quasi automatiques qu'impliquent les responsabilités syndicales. Les représentants des syndicats non signataires, quant à eux, hurlent au loup sur les avantages qui auraient du être obtenus. Ce jeu collectif qui apparaît comme la conséquence d'un système syndical pluraliste exacerbé se cumule avec ce que les juristes nomment l'effet « *erga omnes* ». En droit français, ce mécanisme juridique permet que les dispositions d'un accord ou d'une convention soient applicables à l'ensemble des salariés, même si ils ne sont pas adhérents au syndicat signataire. En d'autres termes, il n'existe pas de sanction directe à la non signature d'un accord pour un syndicat. L'effet cumulé de ce type de stratégie jouée collectivement à grande échelle et de façon itérative a participé à déconstruire la légitimité de la représentation syndicale parce qu'il ne responsabilise pas les acteurs sur leurs choix. La légitimité très faible des représentants syndicaux (Dufour, Hege 2006) est aujourd'hui au niveau de l'entreprise de nature proche de celle des élus politiques, ce qui se traduit de façon récurrente dans divers sondages (Andolfato, Labbé 2006).

Pour transformer cette situation, les deux plus grandes organisations syndicales confédérales françaises, la CGT et la CFDT ont proposé la mise en place d'un nouveau mécanisme de négociation, dit de « *l'accord majoritaire* », auquel une loi

10. Heures légales qui sont attribuées pour remplir un mandat syndical dont l'entreprise peut contrôler le nombre, mais non l'usage.

de juillet 2004 a commencé à donner corps en augmentant la liberté de négociation dans l'entreprise. Mais, le texte de la loi de 2004 maintient les quatre piliers traditionnels de la négociation collective tout en transformant ses caractéristiques (Rodière 2004) [11] :

(1) La loi maintient le rôle central dévolu aux syndicats pour négocier les conventions et accords collectifs au nom de la partie salariale.

(2) Il suffit toujours d'une seule signature pour qu'une convention ou un accord soit valable. La règle de l'unicité de signature est ainsi maintenue, même si le texte met en scène l'idée d'un principe majoritaire, puisque la validation de l'accord est subordonnée à l'absence d'opposition majoritaire où réclame une signature ou une approbation majoritaire.

(3) Le syndicat doit être considéré comme représentatif et les conditions de la représentativité antérieure ne sont globalement pas modifiées.

(4) Les conventions et accords collectifs continuent à produire un effet *« erga omnes »*. Depuis une loi de 1950, l'employeur doit appliquer à tous les salariés la convention collective, qu'ils appartiennent ou non aux syndicats signataires. Il n'existe de ce fait aucune incitation à la syndicalisation, alors même que les salariés peuvent voter aux élections professionnelles pour le syndicat de leur choix. En d'autres termes, le syndicat signataire distribue un bien collectif dont Mancur Olson (1978) a montré que cette situation ne constituait pas une incitation à l'adhésion. Gérard Lyon-Caen avait proposé de modifier les règles en suggérant que les conventions et accords collectifs ne produisent plus effet du côté salarial « *qu'au seul bénéfice ou charge des adhérents aux syndicats signataires* » [12]. Il y aurait eu dans ce cas une modification du droit français régissant la négociation et une nouvelle incitation à l'adhésion, ce qui aurait transformé en profondeur les règles de la représentativité, mais devant le risque de réaction des syndicats minoritaires et la résistance du patronat, cette option est restée jusqu'à présent une hypothèse d'école. Un tel choix pourrait remettre en cause l'anonymat de l'adhésion à un syndicat et se traduire par un risque de discrimination à l'embauche ou dans l'entreprise. Une telle modification du droit supposerait en fait une profonde transformation de la culture des relations sociales pour être acceptée.

(5) Un dernier élément prête plus à discussion, à savoir le maintien du principe de faveur au terme duquel existait un ordre hiérarchique des normes : loi, règlement, contrat (les textes de niveau inférieur devant respecter les contraintes d'ordre public que leur impose le texte de niveau supérieur). Ce principe, en cas de conflit de normes sauf dérogation autorisée, avait pour conséquence que le texte le plus favorable aux travailleurs était applicable. Désormais, les conventions collectives et les accords décentralisés peuvent déroger aux con-

11. Pierre Rodière, « La loi du quatre mai 2004 sur le dialogue social : une réforme en devenir », *Semaine sociale Lamy*, 27 septembre 2004. Un interlocuteur autre que syndical ne peut être recherché qu'à défaut de son existence (cas des PME dont le personnel est non-syndiqué). Mais la validation ou l'approbation majoritaire suppose qu'un accord collectif de méthode ou de procédure les aient prévues

12. Pierre Rodière, article précité, p. 7.

ventions collectives et aux accords généraux, « *déroger s'entendant de la possibilité de disposer autrement et par conséquent de poser des normes moins favorables aux salariés?*» [13]. La loi autorise désormais la dérogation conventionnelle sous le contrôle de l'autorité publique. La superposition des trois normes, légale, conventionnelle – de branche – et contractuelle s'efface. Il existe désormais un droit de dérogation au niveau de l'entreprise. La règle du « *plus favorable* » ne s'applique plus nécessairement. Mais ces évolutions ne tendent pas à renforcer parallèlement la densité des syndicats à même de renforcer leur capacité de représentation, propos initial de ces deux organisations syndicales qui avaient poussé à la réforme. Le rapport Haddas-Lebel (2007) [14] propose notamment de chercher à améliorer la représentativité syndicale, en proposant diverses hypothèses qui restent à ce jour non réalisées.

La nouvelle configuration de négociation qui émerge de la pratique et des dispositifs institutionnels améliore bien les potentiels d'innovation de la négociation collective au niveau de l'entreprise et permet les adaptations des appareils productifs locaux, mais elle ne renforce pas pour autant des acteurs syndicaux capables d'entrer pleinement dans une nouvelle culture de la négociation adaptées aux nouveaux enjeux. Elle joue seulement par la bande sur la responsabilisation de l'action syndicale (par le biais des conditions d'évaluation de la majorité syndicale et du droit d'opposition), ce qui peut permettre des adaptations et des mises en alignements locales des syndicats par rapport à l'opinion des salariés et amener à sortir dans une certaine mesure du jeu des surenchères intersyndicales. Mais, il est illusoire de penser que cela modifie réellement le contexte national de la représentation. La question de la construction d'acteurs collectifs adaptés aux transformations sociétales reste entière.

CONCLUSION

On observe en France une décentralisation réelle de la négociation collective d'entreprise, effet des transformations de l'économie et de choix législatifs. Mais la complexification qui résultent de ces choix collectifs pour gérer les transformations de l'économie, implique que les acteurs soient à même de saisir et de traiter les nouveaux enjeux qualitatifs. Et si les syndicats sont affaiblis dans la plupart des pays développés, aucun pays de l'OCDE ne connaît un effondrement syndical aussi fort que la France. Le manque de densité des syndicats, leur division autorisée par la structure institutionnelle de représentation et la surpolitisation qui l'accompagne, autorise une montée de la négociation collective d'entreprise. En même temps, cette forme de négociation avec des acteurs faibles ne crée pas de nouvelles règles du jeu partagées.

La France n'a accompli qu'une petite partie du parcours nécessaire pour bâtir un nouveau système de négociation adapté aux transformations de l'économie. Il

13. Pierre Rodière, article précité p. 8.
14. Rapport remis au Premier Ministre en novembre 2006 par Raphaël Haddas-Lebel.

lui reste – et il s'agit de la question la plus complexe – à s'attaquer au problème de la construction d'acteurs collectifs capables de gérer les liens entre négociation collective et intérêts des travailleurs, ce qui suppose une transformation des mécanismes institutionnels qui fondent la représentation. Ces analyses suggèrent aussi que pour comprendre les transformations des formes de négociations collectives contemporaines, il est nécessaire d'étudier les chaînages complexes entre enjeux, processus, acteurs et règles du jeu – et non un ou deux, seulement, de ces éléments. Elles posent enfin une question plus fondamentale : le cas français est-il significatif d'une évolution plus large de la négociation collective dans les sociétés développées confrontées au double phénomène d'une complexité accrue des enjeux et à l'affaiblissement parallèle du syndicalisme ?

RÉFÉRENCES

ADAM G, REYNAUD J.D, J-M VERDIER., (1972), *La négociation collective en France*, Paris, éditions économie et humanisme / éditions ouvrières.

AMADIEU J.-F. (1999), *Les syndicats en miettes*, Paris, Le Seuil.

ANDOLFATO D, LABBÉ D., (2006), « La transformation des syndicats français : vers un nouveau modèle social ». *Revue Française de Sciences Politiques*, volume 56, numéro 2, p. 281- 299.

AUER P, GAZIER B., (2006), L'introuvable sécurité de l'emploi. Paris, Flammarion.

CASTELS R., (1995), *La métamorphose de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

DUFOUR C., HEGE A., (2006) « La représentation collective pour quoi faire ? », *Revue Societal,* n° 53, PUF.

DUCLOS L., (2006), *Paritarismes et Institutions*. Thèse d'Université, Institut d'Etudes Politiques de Paris.

DUNLOP J.T., (1958). *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois, University Press.

FREYSSINET J., (2005). « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ». *Revue de l'IRES,* n° 47.

FISCHER R., URY W. (1981). *Getting to yes. Negotiating Agreement Without Giving in* (traduction française, 1982 : *Comment réussir une négociation*), Paris, Seuil.

GROUX G., (1998), *Vers un renouveau du conflit social ?*, Paris, Bayard.

GROUX G., (2001). « L'action publique négociée ou l'institutionnalisation des conflits de règles ? », in *L'action Publique négociée*. Paris, L'Harmattan.

HECKSHER C., (1996). *The New Unionism*, New York, Cornell University Press.

JOBERT A, (2000), *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Toulouse, Octares éditions.

KUTY O., (2004/1), « L'âge de la négociation, une matrice conceptuelle de la négociation. Du marchandage à la négociation valorielle », *Revue Négociation*, Bruxelles, De Boeck.

LABBÉ D, NEZOLI G., (2004). « Négociation collective, paritarisme et démocratie sociale » in Andolfatto D. (dir.), *Les syndicats en France*. Paris, La Documentation Française.

LE GOFF J, (2004). Du silence à la parole, Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours. Rennes, P.U.R.

LALLEMENT M., (2007). *Le travail Une sociologie contemporaine*. Paris, Folio essais.

LICHTENBERGER Y., (2000)., « Conflits, coopération et compromis : la négociation comme construction de réalités complexes », in Ch. Thuderoz et Annie Giraud-Heraud, *La négociation sociale*, CNRS éd., Paris.

MENGER P-M, (2003). « Deux physiques sociales du travail » in *Les professions et leurs sociologies*, Paris, éd. de la M.S.H.

MOREL C, (1981), *La grève froide, stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Paris, Les éditions d'organisation.

OLSON M., (1978). *La logique de l'action collective*, Paris, PUF.

REYNAUD J.D, (1978), *Les syndicats, les patrons et l'État. Tendances de la négociation collective.* Economie et Humanisme / éditions ouvrières

REYNAUD J.D, (1995), Le conflit, la négociation et la règle, Toulouse, Octares éditions.

REYNAUD JD. « Création de règles et régulations sociale », in Guy Groux, *L'action Publique négociée.*

RODIÈRES P., (2004), « La loi du 4 mai 2004 sur le dialogue social : une réforme en devenir », *Semaine sociale LAMY*, n° 1183.

SAINSAULIEU R., (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris, Presses FNSP / Dalloz.

SEGRESTIN D., (1996), *Sociologie de l'entreprise*. Paris, Armand Collin.

SIROT S., (2002), *La grève en France*, Paris, Odile Jacob.

SISSON K, MARGINSON P., (2001), « Soft Regulation. Travesty of the Real Thing or New dimension? », Working paper 32/01, University of Warwick.

SUDREAU P. (dir.), (1975), *La réforme de l'entreprise*. Paris, La Documentation Française.

SUPIOT A. (dir.), (1999), *Au delà de l'emploi : transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe,* Rapport pour la Commission des Communautés Européennes, Paris, Flammarion.

SOCHER U,. (2000). « La face cachée de l'autonomie ». Thèse d'Université, IEP Paris.

TOURAINE A., (1984). *Le mouvement ouvrier*. Paris, Fayard.

THUDEROZ C., (2000), *Négociations, Essai de sociologie du lien social*, Paris, PUF.

TIXIER P.E., (2002) « Régulations, compromis et acteurs » in *Du monopole au marché*, Paris, La Découverte.

VELTZ P., (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris, Gallimard.