

## **Participation aux décisions et négociation collective** **Participation in Decision-Making and Collective Bargaining**

Dimitri Weiss

Volume 30, numéro 4, 1975

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028652ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028652ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Résumé de l'article

Dans cet article, l'auteur examine la négociation collective et souhaite la prise en considération de l'entreprise comme un système de négociation : l'étude de la pratique de la négociation collective au sein des grandes organisations aurait beaucoup à gagner, selon l'auteur, d'un rapprochement des théoriciens des organisations et de ceux des relations industrielles.

### Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Weiss, D. (1975). Participation aux décisions et négociation collective. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 30(4), 571–584.

<https://doi.org/10.7202/028652ar>

# Participation aux décisions et négociation collective

Dimitri Weiss

*Dans cet article, l'auteur examine la négociation collective et souhaite la prise en considération de l'entreprise comme un système de négociation : l'étude de la pratique de la négociation collective au sein des grandes organisations aurait beaucoup à gagner, selon l'auteur, d'un rapprochement des théoriciens des organisations et de ceux des relations industrielles.*

## CONFLIT ET COOPÉRATION

Les relations industrielles sont par définition des rapports entre des parties ayant des intérêts divergents et la plupart des observateurs s'accordent pour estimer que le concept-couple « conflit collectif-négociation collective » en constitue le thème central. L'institutionnalisation du conflit, grâce à la mise en place de structures de négociation collective, notamment aux niveaux de l'entreprise et de l'établissement, a, en effet, représenté une étape décisive dans l'évolution historique des relations entre les interlocuteurs sociaux.

Mais la *négociation* n'est qu'un des aspects de l'action syndicale. Le plus important, sûrement, car « on ne peut concevoir un syndicalisme efficace dans l'entreprise sans que le syndicalisme soit amené, à un moment ou à un autre, à négocier » (Descamps, 1971, 207). L'autre aspect est la *représentation*, et le comité d'entreprise en constitue, avec les délégués du personnel, l'illustration. L'exposé des motifs de l'ordonnance du 22 février 1945 instituant des comités d'entreprise précise que ces comités ne sont pas, dans le domaine économique, des organismes de décision mais consultatifs et qu'ils ne sauraient avoir un caractère revendicatif mais de « *coopération* nécessaire entre la direction et les représentants du personnel », mais « en contacts fréquents... au cours desquels seront discutés des problèmes concrets

WEISS, D., Chargé d'enseignement de relations industrielles à l'Institut d'administration des entreprises et à l'U.E.R. Economie générale et gestion, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne, Paris, France.

d'organisation du travail, et qui seront dominés par le souci de l'*oeuvre commune* à laquelle la direction et le personnel sont attachés », contacts d'où « sortiront des méthodes et des pratiques nouvelles de *coopération* entre le chef et les salariés de l'entreprise ». On peut se demander si, dans l'esprit du législateur d'alors, la *coopération* était conçue comme signifiant *absence de conflit* ou simplement comme une forme plus souhaitable d'aborder le conflit que ne le serait une confrontation ouverte (Zahn, 1973, 15). Autrement dit, la reconnaissance implicite d'une *participation conflictuelle*.

Ainsi, lorsqu'un chef d'entreprise comme J. Saint-Geours écrit (1973, 297) que « les comités d'entreprise, créés en 1945, ont des compétences restreintes à la gestion des oeuvres sociales et à la *contestation* de l'emploi des résultats financiers », il répond, à sa façon, aujourd'hui, à cette interrogation. Le professeur J. Savatier qualifie d'illusion (1971, 48) l'idée d'une « association sur un plan d'égalité, de *coopération*... entre employeurs et salariés »... « *La participation n'est pas tellement antinomique de la contestation*. La vérité c'est que dans l'entreprise c'est par la contestation que l'on participe, et que la contestation se réalise par des organisations syndicales suffisamment puissantes. C'est leur force qui leur permet de s'opposer au pouvoir patronal, de le limiter, et par là participer au pouvoir dans l'entreprise ». N'est-ce pas, par ailleurs, un autre chef d'entreprise, O. Gélénier (1971, 15), qui soutenait que « le dialogue avec les syndicats doit être abordé avec le respect des opinions loyales qui différeront des nôtres, mais en acceptant qu'il puisse tourner parfois à l'affrontement et au *conflit* : le conflit même, par l'influence qu'il exerce sur les décisions et positions réciproques, est aussi un mode de participation ».

En quoi le comité d'entreprise est-il impliqué dans ce processus ? « L'entreprise doit adopter franchement une *attitude négociatrice*, et aussi souvent que possible offrir des *solutions contractuelles*... L'attitude négociatrice et contractuelle est donc un point-clé. Elle suppose que l'entreprise joue la carte réformatrice, et utilise efficacement les organes institutionnels tels que le *comité d'entreprise* : en l'informant largement et en l'associant à toutes les décisions de son ressort » (Gélénier, 1971, 15). Or, le comité d'entreprise, instrument *d'information et de consultation* dans les domaines économique et professionnel, n'est pas en France un cadre de négociation de conventions collectives d'entreprise, malgré le fait que 83% des accords de participation (ordonnance 1967) aient été négociés en son sein. Il ne peut s'agir là non plus d'une phase préalable

à une négociation collective « globale », sinon dans les conditions dans lesquelles le comité est souvent vu par les centrales ouvrières majoritaires de notre pays comme le lieu de saisie de l'information économique nécessaire à la négociation, dans un cadre différent, entre l'employeur et les syndicats représentatifs : « Le comité d'entreprise est pour les travailleurs et les organisations syndicales un instrument de conquête d'information économique, permettant par la suite d'étoffer l'action syndicale de l'entreprise . . . la section syndicale étant la seule instance habilitée à négocier dans l'entreprise . . . (la) seule . . . à même de conduire et mener à bien la négociation en raison de sa position stratégique » (Maire, 1971, 32). Or, J. Saint-Geours (1973, 297), écrit que « l'institution de sections syndicales d'entreprises, en 1968, complète le dispositif de représentation des salariés *sans les impliquer dans la gestion* », tandis que, pour le même E. Maire (1971, 33), « l'action syndicale reste le moyen premier d'intervention des travailleurs dans les décisions de l'entreprise », cette action devant, pour le leader syndical italien B. Trentin (cit. in G. Lyon-Caen, 1971, 270), « porter non pas sur les effets de la gestion sur la condition ouvrière et sur les résultats économiques de cette gestion, mais sur les décisions mêmes », des « décisions qui précèdent et déterminent la gestion même ».

Consulter n'est pas négocier. La consultation, et de là la coopération, ne forment d'ailleurs pas non plus, à notre avis, une variante de la *co-gestion*, ainsi que le présente le « Dictionnaire des sciences de la gestion » (1972, 71) : « la coopération dans laquelle l'une des parties seulement décide en dernier ressort mais seulement après consultation et association de l'autre à la décision »<sup>1</sup>. Et ce dans les conditions dans lesquelles « la logique du comité d'entreprise est plus proche d'une participation à certains aspects de l'exercice du pouvoir (information . . .) que d'une *pleine participation délibérative aux grandes options stratégiques* » (Hekkel, 1972, 30). Cette participation délibérative aux grandes options stratégiques peut certes s'exercer, à des degrés divers, par les mécanismes de cosurveillance, de codécision et de cogestion. Mais alors, « des deux faits l'un : ou la cogestion confère un pouvoir *réel* aux travailleurs et elle a un sens, mais dans ce cas on ne s'explique pas l'âpreté de la lutte contractuelle ; ou elle est un fait purement formel à travers lequel ne s'opère aucune modification du pouvoir et alors la lutte pour le renou-

---

<sup>1</sup> L'autre variante, selon le même Dictionnaire, étant la codécision . . . L'auteur oublie là l'essentiel : que la cogestion signifie la présence d'un représentant des salariés dans l'organe de décision lui-même, c'est-à-dire le directoire.

vement des contrats (collectifs) s'explique très bien mais en même temps la chose n'intéresse plus le mouvement ouvrier » (Benedetti, in Bellasi, La Rosa, Pellicciari, cité par Consolini, 1973, 8).

## NÉGOCIATION ET PARTICIPATION

Selon E. Zahn, professeur à l'Université d'Amsterdam 5 (1973, 15), il existerait une différence fondamentale entre la *négociation collective* et la *participation* des travailleurs : la négociation est un moyen de protéger ou de renforcer les intérêts des travailleurs *contre* l'employeur — « une opposition permanente au management » dit Eldridge (1973, 4) — tandis que la participation signifie l'accroissement des bénéfices *communs* et des avantages mutuels lors des procédures de consultation *avec* le management. Pour Ch. Maugey (1971, 68), « le choix entre la participation institutionnelle et la négociation collective, la première favorisant la collaboration et la seconde la contestation, est un faux dilemme : si les salariés sont spontanément portés à des relations conflictuelles <sup>2</sup>, ce n'est pas la création d'organismes de représentation qui les en empêcheront ». J.E.T. Eldridge, professeur à l'Université de Glasgow, tout en indiquant (1973, 3-4) qu'une conception prédominante de la négociation collective ne la considère pas comme une forme de participation des travailleurs à la gestion, précise que la négociation fut à l'origine une activité *défensive*, un rempart destiné à la sauvegarde des salaires et des conditions de travail, en s'affirmant toutefois, au fur et à mesure de sa pratique, d'une manière graduellement plus « positive », et ce malgré l'étroitesse des thèmes traités jusqu'à récemment. Depuis, la liste des thèmes abordés au cours des négociations collectives n'a fait que s'élargir, l'extrant (output) du système de relations industrielles tendant dans certains pays vers la prise en considération de la *globalité* des plateformes revendicatives.

## NÉGOCIATION COLLECTIVE ET STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

« On peut s'essayer à une classification des multiples clauses que comportent les conventions collectives, mais là n'est pas l'essentiel. *L'es-*

<sup>2</sup> L'idée que des salariés puisse être « spontanément » portés à des relations conflictuelles est, à notre avis, discutable. Les conflits collectifs du travail ont souvent des sources profondes, à d'autres niveaux que le niveau institutionnel auquel ils se règlent. Seule une connaissance poussée de l'entreprise, vue comme un système, permettrait d'en démonter le mécanisme et le parcours (voir à ce sujet Weiss, 1973, 7-12).

*sentiel c'est qu'il n'existe pas en principe de terrain interdit aux négociateurs.* Cela est vrai même des garanties sociales, maintes conventions collectives contenant des dispositions sur la prévoyance et la sécurité sociale, sans lien immédiat avec le rapport de travail. Même l'épargne, la formation ou le logement sont des matières traitées sur le mode conventionnel » (G. Lyon-Caen, 1973, 90). Y. Delamotte (1971, 210-228) a excellemment mis en évidence les nouveaux objectifs sociaux auxquels répondent des développements conventionnels en matière d'emploi et de formation professionnelle, mais aussi tendant à réduire des disparités, par exemple, la mensualisation des ouvriers horaires, ou garantissant aux travailleurs une sécurité de revenus, voire un accroissement de leur pouvoir d'achat. Et la liste n'est pas close . . .

« Ce que nous voulons, disait le leader syndical international Ch. Levinson, c'est *négoier notre avenir*, c'est-à-dire discuter le *programme d'investissement* » (cité par J.-P. Dubois, 1973, 6). Or qu'est-ce que d'autre s'est produit à l'automne 1973 à Genève lorsque Ph. Daublain, directeur général adjoint de B.S.N., administrateur délégué de Glavelbel-Mecaniver (et président du C.F.P.C.), informa les syndicats allemands, autrichiens, belges, français, italiens et néerlandais des différentes filiales de la politique d'investissements de la firme<sup>3</sup>, les deux parties ayant, en outre, décidé de négocier un protocole garantissant l'équilibre de l'emploi dans les différents pays et de se revoir chaque année pour faire le point des problèmes liés à l'investissement<sup>4</sup>. Certes, nous ne sommes là, pour l'instant, que dans le domaine de l'information-consultation. Mais ne peut-on pas considérer cette dernière, en l'occurrence, comme l'antichambre de la négociation ? D'une *négociation* « *décisionnelle* » selon les termes du professeur G. Lyon-Caen (1971, 269) ou, mieux encore, « *codécisionnelle* » selon J. Delors (1973, 676) ? Ne serait-ce pas là l'aboutissement logique de rencontres de cette na-

<sup>3</sup> « Nous avons donné aux syndicats une information sur la position de Glavelbel-Mécaniver dans la profession du verre plat, sur le plan mondial. Nous avons précisé quels investissements étaient en cours et indiqué l'évolution probable en ce domaine dans les 10 années à venir ». (*Intersocial*, n° 61, 1<sup>er</sup> octobre 1973, p. 2).

<sup>4</sup> « L'intérêt essentiel de cette réunion c'est d'avoir recherché une méthode de travail *pour aboutir éventuellement à un protocole* garantissant l'équilibre global de l'emploi dans les différents pays . . . Oui, nous envisageons de conclure un accord d'entreprise au niveau international sur le problème de l'équilibre de l'emploi, et je crois que nous sommes les premiers Français à nous engager dans cette voie . . . J'ai aussi accepté le principe d'une réunion annuelle d'information sur les problèmes d'emploi liés aux investissements » (*ibid.*).

ture ? Les syndicats ne sont-ils pas justifiés de requérir leur formalisation et *conclure des accords* afin d'en tirer des résultats tangibles aux yeux de leurs adhérents ? N'est-ce pas la voie vers laquelle ont inévitablement conduit les quatre réunions qui ont eu lieu à Eindhoven entre la direction de Philips et le comité métal européen, entre 1967 et 1972 ? La première a porté sur la politique de production dans les pays de la Communauté économique européenne et sur le processus de décision lié à l'existence d'un « centre de pouvoir » à Eindhoven. La seconde (1969) sur la préoccupation des syndicats à l'égard des travailleurs concernés par des transferts de production dans les pays de la Communauté, la troisième (1970) sur les conséquences sociales de la rationalisation et de la restructuration de la production, la quatrième (1972) sur les perspectives de la situation économique, la politique de personnel et les conséquences pour les ouvriers d'une éventuelle diminution des heures de travail. La cinquième réunion, prévue pour mai 1973, n'a pas eu lieu, la direction ayant considéré l'évolution par la *négociation* et *l'accord* « mal venue » (cf. P.L. Dronkers, 1973, 3). Pourtant, sans aucun doute, on y aboutira. Et lorsque G. McCaffrey, du Canadian Labour Congress, écrit, en se référant au contexte canadien — et à l'instar de G. Lyon-Caen auquel le patronat (européen) apparaît « résolument hostile aux conventions collectives » (1973, 4) — que « pour le management, la négociation collective n'est pas le thème central. La production, l'investissement, la planification et le marketing sont plus importants » (1972, 322), n'assistons-nous pas, en Europe, à l'aurore d'un processus de négociation qui portera graduellement sur au moins trois des quatre sujets cités — et qui risque à terme de franchir l'océan dans un sens encore inhabituel de nos jours ?

#### LE SYSTÈME D'ENTREPRISE

Le management souhaite avant tout « préserver le système d'entreprise », souligne le même McCaffrey (323). C'est d'ailleurs l'unique limite qu'apporta U. Agnelli, administrateur délégué de Fiat, à la disponibilité de la direction à traiter de tous les aspects de la plateforme syndicale, dans son discours « historique » prononcé le 19 novembre 1973 à l'ouverture de la négociation entamée pour le renouvellement de la convention collective de la firme turinoise : « le principe de l'entreprise, c'est-à-dire sa validité économique et managériale, sa fonction de création de ressources ».

Néanmoins, le système d'entreprise apparaît de plus en plus comme un système où les représentants des travailleurs participent à l'établisse-

ment des règles selon lesquelles peut s'exercer l'autorité de la direction. « Ce qui ne veut pas dire cogestion, mais *un pouvoir majeur de négocier* les limites des rapports hiérarchiques : les manières dont ceci intervient sont différentes, et le *degré de pénétration du syndicat dans le management* est plus ou moins élevé, mais la tendance est manifestement reconnue » (A. Pizzorno, 1972, 42).

#### LA CONFRONTATION GLOBALE

Dans leur déclaration, les syndicats (F.L.M.) confirmaient qu'ils « recherchaient avec la Fiat une *confrontation globale sur le problème des investissements dans le Mezzogiorno, l'organisation du travail, l'augmentation des salaires et la structure des rétributions ouvrières* », « une confrontation *concrète, responsable (impegnativa) et non académique* », confirmant ainsi l'idée de Maugey qu'« un système de négociation n'est efficace que dans la mesure où il met en relation deux adversaires aptes à la prise de décision et capables d'en assurer l'application » (1971, 120-121).

Refusant « de repousser la logique de la globalité », comme de « céder à toutes les demandes », U. Agnelli et la direction de Fiat acceptaient de « *globaliser* » la négociation, « convaincus que les solutions et les ressources nécessaires pour jeter les bases d'un rapport nouveau et plus actif se trouvaient uniquement en son sein ». Ils reconnaissaient ainsi, de la façon la plus évidente, le caractère prépondérant de la négociation collective sur toute autre forme de participation dans l'entreprise. Ainsi, plus encore que ne le pensait McCaffrey (1973, 323), « la négociation collective en tant que système de démocratie industrielle offre aux travailleurs l'occasion de participer au *changement social* »<sup>5</sup>.

#### LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Allant plus loin encore, la déclaration de la F.L.M. italienne affirmait — d'une façon plus réaliste que ne le fit le législateur français de 1945 sur les comités d'entreprise — que « consciente que *s'il n'est probablement pas possible d'identifier des objectifs communs aux parties* en matière de développement, il est en revanche possible de parvenir, à travers une dialectique syndicale nécessaire à la négociation, à la fixation

<sup>5</sup> Il ne nous apparaît guère irréaliste de dire que demain on négociera le changement.

d'objectifs économiques et sociaux qui engageant (*impegnativi*) », tels à impliquer la responsabilité des pouvoirs publics. Pour sa part, la partie patronale reconnaissait que « le syndicat est désormais non seulement un interlocuteur sur les problèmes de l'entreprise, mais s'affirme *comme un agent social de première importance*. C'est sur cette reconnaissance qu'est fondée la confiance qui nous pousse à accepter également l'examen des objectifs qui vont au-delà des problèmes de l'entreprise et de nos possibilités quotidiennes ». Autrement dit, une responsabilité sociale de l'entreprise — dont on parle tellement ces derniers temps — négociée, partagée . . .

Car l'entreprise a acquis une dimension nouvelle : elle est devenue ce que P. Donck appelle une « réalité publique » (1972, 789). Aussi sa responsabilité sociale doit s'étendre dans tous les domaines où elle use de son pouvoir social et de sa capacité d'initiative y compris à l'endroit où ses activités économiques rencontrent les besoins humains de notre société. En d'autres termes, « dépasser sa fonction commerciale et *jouer un rôle actif dans le changement social* » (Learson, 1973, 19). Ce qui impliquerait le développement de ses activités dans le domaine « des équipements collectifs, de la santé, des loisirs, etc. », normalement confié à l'État (Chenevier, 1973, 10). Le P.-D.G. de la Société française de pétroles B.P. y ajoutait l'éducation permanente, ce qui constitue un catalogue très séduisant mais qu'il faut envisager avec une certaine prudence — et uniquement dans la perspective d'une négociation efficiente aux différents niveaux d'organisation, avec la participation de l'État, lequel, ainsi que les syndicats italiens l'ont dit à Turin, doit accentuer ses propres responsabilités.

Ch. Maugey a montré (1971, 161) comment les syndicats américains commençaient à se préoccuper davantage de questions générales et à prendre conscience de leurs responsabilités sociales. J.T. Dunlop, l'auteur des « Systèmes de relations industrielles », considérait pour sa part, en dépit des limites actuelles de la négociation collective, possible et souhaitable la participation des syndicats aux problèmes communautaires, à l'implantation industrielle, à la formation professionnelle, phénomène qu'il qualifiait de « socialisation des syndicats dans le sens européen d'une plus grande sensibilité aux problèmes de la communauté ». « Partout, disait J. Delors (1973, 677), les syndicats s'attaquent aux problèmes « autour » du travail, à partir du thème général de la qualité de la vie ! » Alors s'il s'agit surtout d'un « sens européen », pourquoi serait-il exclusif de la France ?

## UNE POLITIQUE DE NÉGOCIATION

Et si on peut imaginer, en résumé, la participation à la gestion soit en termes de cogestion, soit « de codécision, ou tout au moins de contrôle, soit par une *intensification de la négociation collective* » (G. Lyon-Caen et J. Ribettes-Tillhet, 1974, 286), cette dernière modalité apparaît bien, en dépit de la lenteur du processus, destinée à progresser le plus vite. C'est bien ce que Maugey imaginait d'ailleurs quand il écrivait (1971, 68) qu'« il semble qu'un système de participation en France doive s'exercer, par l'intermédiaire des syndicats, au moyen de la négociation collective et grâce à une législation appropriée assurant l'efficacité de cette négociation ». Le Père Heckel ne disait-il pas aux assises du C.F.P.C. de (1872, 30) que « pour une large part, le but (de la participation des salariés) peut être atteint par une *véritable politique de négociation contractuelle avec les syndicats*, plus souple que l'institutionnalisation légale systématique ; une bonne convention « encadre » la gestion de l'entreprise ». Et que « le vocabulaire de *délégation* est adéquat à l'intérieur de la structure hiérarchique... (qui) ne couvre pas toute la réalité de l'entreprise. Ailleurs, notamment dans tout ce qui touche aux structures de contrôle du pouvoir (dévolution<sup>6</sup>, grandes options stratégiques), il faut nous habituer à raisonner en termes plus exacts de *négociation*, de confrontation, d'harmonisation des pouvoirs divers sous l'impulsion du pouvoir de direction ».

Du côté syndical, cette négociation est menée aux niveaux de l'entreprise et de l'établissement par des délégués syndicaux, reconnus légalement depuis le 27 décembre 1968 — et contractuellement pour ce qui est des entreprises à multi-établissements<sup>7</sup>. Or, nous l'avons vu, pour J. Saint-Geours (1973, 297), directeur général du Crédit Lyonnais, « l'institution des sections syndicales d'entreprise, en 1968, complète le dispositif de représentation des salariés *sans les impliquer dans la gestion*. » Tandis que pour E. Maire, secrétaire général de la C.F.D.T. (1971, 32-33), « l'action collective reste le moyen premier d'intervention des travailleurs dans les décisions de l'entreprise », sous l'influence des sections syndicales, dotées d'un « rôle dirigeant dans la définition de la politique générale d'action, dans la mise en oeuvre des rap-

---

<sup>6</sup> O. Gélienier a évoqué (1971, 8) « les différents modes de participation contribuant à déterminer la finalité de l'entreprise et à légitimer ses critères de décision et son système de dévolution du pouvoir ».

<sup>7</sup> Délégués centraux d'entreprise.

ports de force et *dans la négociation* ». Et, sans jouer sur les mots, la « politique générale d'action » ne vise-t-elle pas, en définitive, la politique générale de l'entreprise ?

Dans cet esprit, il ne devrait plus y avoir de doute sur la *position centrale de la négociation collective dans tout système de relations industrielles* également sur celui de l'entreprise comme lieu d'élection du centre de gravité des partenaires (ou interlocuteurs) sociaux — et, de là, de son rôle comme « moyen de contraindre la politique managériale » (Eldridge, 1973, 4). En d'autres termes, l'histoire de ces relations est l'histoire des restrictions des pouvoirs des chefs d'entreprise : « À travers les négociations sur l'emploi, écrit le professeur G. Lyon-Caen (1971, 269), on ne soulignera jamais assez que les syndicats, dans tous les pays d'Europe, sont parvenus à grignoter une des prérogatives les plus intangibles, jusque-là, de la direction<sup>8</sup>. De la négociation sur la sécurité de l'emploi, on va graduellement à la négociation des mesures qui risquent de menacer la sécurité de l'emploi. Ainsi, la direction ne pourra décider seule d'introduire un processus de fabrication automatisé... De la négociation de mesures économiques susceptibles de causer un préjudice aux salariés dans leur emploi, il n'est pas exclu qu'on glisse insensiblement vers une discussion contradictoire des mesures économiques autres que celles dictées par la conjoncture, de nature à affecter la structure même de la firme ». Autrement dit, la négociation « décisionnelle », ou « codécisionnelle » sera bien devenue une négociation *stratégique*, ou, mieux formulée, une *négociation sur la stratégie de la firme*.

Aussi, la demande des syndicats de participer directement aux prises de décisions sera — elle l'est déjà — l'un des facteurs les plus décisifs intervenant, selon Levinson (1971, 6), dans le passage de la phase sociale à la phase économique des négociations collectives. « Il est indispensable, déclarait, il y a trois ans, le leader de l'I.C.F., de créer un système permettant aux syndicats de participer constamment et de façon effective aux affaires économiques de l'entreprise. Cet effort sera peut-

---

<sup>8</sup> Dans un discours de 1970, le leader syndical de la C.I.S.L. italienne, B. Storti, déclarait : « Le syndicat a acquis désormais la conviction que l'unique manière d'influencer la politique de l'emploi, c'est-à-dire l'utilisation des moyens, est celle de créer une situation de *lien* contraignant qui, en fermant au maximum les espaces de décision discrétionnaire des autres groupes, les amène à *décider avec nous* sur les choses qui doivent être faites » (in G. Pirzio Ammassari, 1972, 34).

être décisif pour établir dans les années à venir des relations industrielles constructives et efficaces ».

Aux affaires économiques de l'entreprise et à celles de son environnement, car l'extension du domaine couvert par les organisations professionnelles les « obligera à considérer, d'une manière moins partielle et plus réaliste, les problèmes généraux de l'économie », ce qui suppose que les structures mêmes des organisations patronales et syndicales devront être « constamment réaménagées en vue du dialogue, en vue de la négociation, de la décision et de l'action » (Delors, 1973, 677).

### CONCLUSION

En guise de conclusion, nous voudrions faire trois observations complémentaires. La première est, ainsi que le signale H. Hatzfeld (1973), qu'on assiste à une « banalisation » du processus de négociation : « les négociations collectives nées dans le monde du travail industriel se retrouvent maintenant ailleurs... Partout il faut *négoçier* pour tenter d'établir la *règle commune*. On peut penser que l'avenir d'une société ne dépendra pas seulement, comme certains semblent le croire, de ses possibilités dans le domaine des techniques de pointe, mais de sa capacité de *négoçier* ses propres problèmes ». La deuxième est que l'éclatement vers le haut de la négociation collective amènera sûrement, plus tôt ou plus tard, la mise en place de structures de négociation au niveau des groupes et des holdings, nationaux et multinationaux, sans quoi toute négociation d'ordre stratégique serait exclue ; et que l'éclatement vers le bas, amènera des structures adéquates au niveau de l'atelier. La troisième, un souhait, est que l'étude de la pratique de la négociation au sein des grandes organisations industrielles aurait beaucoup à gagner d'un rapprochement des théoriciens des organisations et de ceux des relations industrielles, ce qui a été encore trop timidement tenté — et, presque toujours, par les seconds. L'importance que le conflit et la négociation acquièrent dans les sciences du comportement — sans que les spécialistes de celles-ci déploient beaucoup d'efforts pour élargir leurs curiosités au domaine des relations collectives — rendraient possible la saisie de l'entreprise comme un système de négociation à tous les niveaux, contractuels et non-contractuels. On connaît bien l'importance que les théoriciens « behavioristes » de la firme — Cyert, Cohen, March, Simon, etc. — ont accordé au caractère conflictuel du processus de prise de décision au sommet de l'organisation, entre les « happy few » qui y participent. Le temps ne serait-il pas venu, enfin, de reconnaître à la

négociation collective, codécisionnelle et graduellement stratégique,<sup>9</sup> le rôle qui est le sien, ne fût-il qu'indirect, dans l'administration des entreprises, en essayant d'édifier une théorie plus satisfaisante et plus complète — où les juristes auront leur place, éminente, et dont les relations industrielles ne soient plus, incompréhensiblement, exclues ?

#### BIBLIOGRAPHIE

- Eugène DESCAMPS, « Militer », Paris, Fayard, 1971.
- Ernest ZAHN, « Changing orientations and the evolution of industrial relations. A comment on issues and recent research », exposé au 3<sup>e</sup> Congrès mondial de l'Association internationale des relations professionnelles, Londres, septembre 1973.
- Jean SAINT-GEOURS, *La politique économique des principaux pays industriels de l'Occident*, Paris, Sirey, 2<sup>e</sup> éd., 1973.
- Jean SAVATIER, « Réflexions sur la participation des travailleurs aux résultats de l'entreprise », conférence prononcée à l'Institut d'Études du Travail et de la Sécurité Sociale de Lyon, décembre 1970, in *Annales de l'Institut d'Études du Travail et de la Sécurité Sociale*, 1971.
- Octave GÉLINIER, « Une participation répondant aux besoins des hommes », *Hommes et Techniques*, janvier 1974.
- Edmond MAIRE, « Positions et conceptions de la C.F.D.T. sur « la participation des travailleurs à la prise de décisions », *Revue économique franco-suisse*, n° 4, 1971.
- Gérard LYON-CAEN, « La participation par le contrôle », in Guy Spitaels, *Les conflits sociaux en Europe*, Verviers, Gérard, 1971.
- H. TÉZENAS DU MONTCEL, *Dictionnaire des sciences de la gestion*, Paris, Mame, 1972.
- R.P. HECKEL, « Le chrétien et les pouvoirs », *Professions et entreprises*, n° 643, 1972.
- Massimo CONSOLINI, « La discussione sulla cogestione nella Repubblica Federale Tedesca », *Impresa e Società*, n° 39, 1973.

---

<sup>9</sup> Il s'agit là d'une négociation globale et non pas, par ex., de la possibilité qu'accorde le projet de statut de sociétés anonymes européennes inspiré des dispositions allemandes, au comité d'entreprise européen, investi d'un *pouvoir de codécision*, de conclure des accords d'entreprise avec le directoire dans les limites de sa compétence, c'est-à-dire des domaines mentionnés aux articles 123 et 124 dudit statut. Cette compétence est écartée pour tout ce qui est réglé par voie de convention collective négociée avec les syndicats.

Notons, par ailleurs, que si A. Riboud, P.-D.G. de B.S.N., a été à l'automne 1973 à l'origine d'une *pré-négociation* avec les syndicats sur la politique de l'emploi liée aux investissements, il avait en 1972 (13-14) opposé un non catégorique à la « *délégation stratégique* », par opposition à la « *délégation opérationnelle* ». Ce qui renforce l'opinion exprimée par le P. Heckel. Le phénomène est à retenir.

- J.E.T. ELDRIDGE, « Workers' participation in the U.K. », exposé au 3<sup>e</sup> Congrès mondial de l'Association internationale des relations professionnelles, Londres, septembre 1973.
- Christian MAUGEY, *Les moyens juridiques de la participation dans l'entreprise en France et aux États-Unis*, Paris, L.G.D.J., 1971.
- Dimitri WEISS, *Relations industrielles : acteurs, auteurs, faits, tendances*, Paris, Sirey, 1973.
- Dimitri WEISS, *Les relations du travail : employeurs, personnel, syndicats, État*, Paris, Dunod, 2<sup>e</sup> éd. 1974.
- Gérard LYON-CAEN, « Négociation collective et législation d'ordre public », *Droit Social*, n° 2, 1973.
- Yves DELAMOTTE, « Le changement de la négociation collective : les nouveaux objectifs », in Guy Spitaels, *Les conflits sociaux en Europe*, Verviers, Gérard, 1971.
- Jean-Pierre DUBOIS, « Entreprises multinationales et négociations collectives syndicales au niveau international : les moyens juridiques d'un contre-pouvoir syndical », *Droit social*, n° 1, 1973.
- P.L. DRONKERS, « A multinational organisation and industrial relations : the Philips' Case », exposé au 3<sup>e</sup> Congrès mondial de l'Association internationale des relations professionnelles, Londres, septembre 1973.
- Charles LEVINSON, « Vue d'ensemble sur les négociations collectives », rapport I. B., au séminaire syndical sur « Les nouvelles perspectives en matière de négociations collectives », novembre 1969, Paris, O.C.D.E., 1970.
- Emile FAVARD, « B.S.N. dit « chiche » aux syndicats », *L'Expansion*, novembre 1973.
- Philippe DAUBLAIN (interview de), *Intersocial*, n° 61, 1973.
- Jacques DELORS, « Les relations de travail. Chances et risques d'une évolution », *Analyse et Prévision*, juin 1973.
- Gordon McCAFFREY, « Industrial Democracy », *Relations industrielles/Industrial relations*, n° 3, 1972.
- An., « Trattative sindacali alla Fiat », *ASAP-Notizie sindacali*, n° 106, décembre 1973 (contient les textes complets des déclarations d'U. Agnelli et de la F.L.M.). Voir également la presse quotidienne italienne des 20 et 21 novembre 1973.
- Alessandro PIZZORNO, « Le prospettive del sindacato nelle società del capitalismo organizzato », in « Il futuro dei sindacati », *I problemi di Ulisse*, vol. XII, 1972.
- P. DONCK, « La responsabilité sociale de l'entreprise », *La Métropole. Journal d'Europe*, 23 février 1972, résumé in *Revue du Travail* (Bruxelles), juin-juillet 1972.
- T.V. LEARSON, « La responsabilité sociale », *Professions et entreprises*, janvier 1973.
- Jean CHENEVIER, « L'entreprise face aux revendications de « qualité de vie », *Dirigeant*, octobre 1973.
- Gérard LYON-CAEN et Jeanne RIBETTES-TILLHET, *Manuel de Droit social*, Paris, L.G.D.J., 2<sup>e</sup> éd. 1974.
- Gloria PIRZIO AMMASSARI, *Gli studi di relazioni industriali in Italia*, Miiano, Edizioni di Comunità, 1972.

Henri HATZFELD, « Ici on ne discute pas », *le monde* du 14 avril 1973.

A. RIBOUD, table ronde sur le pouvoir, *Professions et entreprises*, n° 642, 1972.

Pour des indications bibliographiques complémentaires, voir : Ditrimi WEISS, « Les relations du travail. Étude documentaire et bibliographie », *Les livres et l'économie*, n° 23, 1973.

## Participation in Decision-Making and Collective Bargaining

By definition industrial relations are relations between agents with deviant interests, and most of the observers concur in judging that the double-notion « collective dispute — collective bargaining » makes up its main topic.

Collective bargaining is one of many phases of union's activity. The other one is representation, and the joint committee, in France as in other European countries, being an example. The joint committee was created as a mean of cooperation ; but finally and as now employed, it is not that much paradoxal to the dispute. The mode of participation in decisions therefore becomes conflictual.

The joint committee was not intended at source to become a mean of bargaining, but rather a medium of consultation and information in the professional and economic field. At the enterprise's level, collective bargaining is the prerogative of union sections which, in some European countries, tempt to gradually bring in options of strategical order, such as employment policy and investment program of the enterprise.

Consequently, we close in to a « full and deliberative participation of great strategical options » (Heckel) with the result that collective bargaining becomes conclusive, and indeed, even co-conclusive in a more and more wide sphere, and curbs accordingly the manager's unilateral powers.

The social responsibility of an enterprise seemingly is to become the stake of collective bargaining between social partners — Governments included. This will enable unions to take a more and more prominent part in social change.

In France, moreover, we are witnessing the vulgarizing of the bargaining process : collective bargaining born in an industrial world of work are now carrying on elsewhere : everywhere bargaining is a must in order to set up a common rule.

At firms' level, collective bargaining tends toward decentralization with a possible constitution of bargaining structures at the workshop level, and upwards towards to the decision-making level : a process almost simultaneous of centralization and decentralization.

By way of summary, the author wishes the enterprise will be considered as a bargaining system : a study of bargaining practice within the big enterprises would gain a great deal by bringing together theorists of their own and the ones from Industrial Relations. The importance gained by conflict and collective bargaining within the behavioral sciences could make possible to consider the enterprise as a bargaining system at all levels, either contractual or non-contractual.