

**FAUT-IL CONNAITRE LES REPRESENTATIONS  
SOCIALES DES PARTIES PRENANTES AVANT DE  
NEGOCIER ? LE CAS D'UNE NEGOCIATION ARTT  
DANS UNE ENTREPRISE SEMI-PUBLIQUE DE  
RECHERCHE**

**François FORT**

**Professeur Associé au CREPA – Université Paris-Dauphine  
Chercheur Associé au CGS – Ecole des Mines de Paris et à l'ERFI –  
Université Montpellier I**

**[fort.francois@wanadoo.fr](mailto:fort.francois@wanadoo.fr)**

**06 08 97 41 46**

*Université Paris Dauphine – CREPA  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75 775 Paris Cedex 16*

La communication présente le résultat d'une recherche-action portant sur la négociation d'un accord ARTT dans une organisation de recherche semi-publique (de droit privé). Ce cas, qui est décrit de manière détaillée, permet de poser la question de l'intérêt qu'aurait ou non chaque partie prenante d'une telle organisation à connaître, avant même d'entamer la négociation, les représentations sociales (au sens de Moscovici, 1961) des autres parties.

Avant de tenter de répondre à cette question, nous cherchons à caractériser la négociation prise en exemple, en nous attachant à en comprendre les mécanismes de réduction de l'incertitude. Cette dernière provient, en particulier, de la nécessité pour les différents groupes constituant le corps social de l'entreprise de se reconstruire des représentations face aux questions posées par le chantier ARTT. Cette incertitude obère la capacité de chaque partie à définir ses préférences, et à comprendre quelles seront les préférences de la partie adverse. On conclut, prudemment et provisoirement, au vu du cas, en mettant en avant la dynamique heuristique induite par la co-découverte, et même la co-construction, au cours du processus de négociation, des représentations sociales portant sur les différents domaines concernés.

# **FAUT-IL CONNAITRE LES REPRESENTATIONS SOCIALES DES PARTIES PRENANTES AVANT DE NEGOCIER ? LE CAS D'UNE NEGOCIATION ARTT DANS UNE ENTREPRISE SEMI-PUBLIQUE DE RECHERCHE**

La communication présente le résultat d'une recherche-action portant sur la négociation d'un accord ARTT dans une organisation de recherche semi-publique (de droit privé). Ce cas, qui est décrit de manière détaillée, permet de poser la question de l'intérêt qu'aurait ou non chaque partie prenante d'une telle organisation à connaître, avant même d'entamer la négociation, les représentations sociales (au sens de Moscovici, 1961) des autres parties.

Avant de tenter de répondre à cette question, nous cherchons à caractériser la négociation prise en exemple, en nous attachant à en comprendre les mécanismes de réduction de l'incertitude. Cette dernière provient, en particulier, de la nécessité pour les différents groupes constituant le corps social de l'entreprise de se reconstruire des représentations face aux questions posées par le chantier ARTT. Cette incertitude obère la capacité de chaque partie à définir ses préférences, et à comprendre quelles seront les préférences de la partie adverse. On conclut, prudemment et provisoirement, au vu du cas, en mettant en avant la dynamique heuristique induite par la co-découverte, et même la co-construction, au cours du processus de négociation, des représentations sociales portant sur les différents domaines concernés.

# 1. Introduction

La plupart des approches théoriques concernant la négociation considèrent l'incertitude comme étant l'un des moteurs des processus d'interaction. Mais ces approches ne prennent en compte que l'incertitude que peut avoir une partie prenante au sujet de la posture de négociation de l'autre partie prenante.

Or, il peut arriver, dans certaines négociations, qu'une partie prenante n'arrive pas, du moins dans les premières phases du processus, à déterminer sa propre posture. Alice Brémond (1999) pointe ce phénomène, qu'elle appelle « incertitude sur les propres préférences d'une partie ». Elle remarque ainsi « qu'une partie peut avoir des difficultés à mesurer les conséquences réelles d'une position donnée pour elle-même, ou à associer un niveau d'intérêt à cette position, ou enfin à réaliser un arbitrage entre ses différents intérêts ».

## *1.1 Incertitude sur les propres préférences d'une partie : le cas des négociations sociales*

En matière de relations sociales, en particulier, ce phénomène peut se rencontrer, et s'exprime souvent de manière prégnante et complexe, du fait de deux facteurs. Le premier de ces facteurs concerne le nombre et la nature des parties prenantes : non seulement la Direction est généralement face à plusieurs syndicats dont les positions peuvent s'avérer interdépendantes, mais joue aussi de manière systémique le management, qui est sensé épouser les thèses de la Direction, et appuyer son action, mais qui, dans les faits, peut avoir des représentations ambiguës, et prendre des postures qui ne le sont pas moins, ce qui n'est pas facilement prédictible par la Direction. Dans le même sens, les syndicats inter-agissent avec différentes composantes du corps social, sans qu'il y ait forcément homothétie parfaite entre ces deux ensembles d'acteurs.

Direction et syndicats, protagonistes institutionnels d'une négociation sociale, sont ainsi intégrés dans un ensemble systémique de parties prenantes, ce qui rend leurs propres préférences dépendantes de paramètres sociaux complexes, et accroît leur niveau d'incertitude propre.

Le second facteur expliquant l'importance, dans les négociations sociales, de l'incertitude sur ses propres préférences, est le poids des paramètres idéologiques et contextuels (Dupont, 1994). Ces paramètres idéologiques n'agissent pas que pour fournir un cadre à une négociation dans laquelle seraient vite repérés les objets à négocier, et qui consisterait simplement à déployer des techniques de « *bargaining* », selon des déroulements incrémentaux constitués de suites de concessions aboutissant à un point d'équilibre. Reprenant le modèle ancien et original proposé par Zartman (1975) qu'il tire d'exemples pris pour la plupart dans le jeu des relations politiques internationales, et en soulignant la pertinence de ce modèle dans le champ social, nous dirons qu'un élément important des stratégies de négociation consiste à peser sur les « *referents* » (pour reprendre le terme exact de Zartman), c'est-à-dire les représentations que l'autre partie a de la situation stratégique et du contexte.

Enfin, si l'on combine les deux facteurs ainsi évoqués, on aboutit à la vision d'une négociation sociale où les protagonistes chercheraient à comprendre et influencer les représentations des autres parties prenantes, dans un système de parties prenantes où ces représentations ne sont pas forcément exprimées, voire même formées. Ces représentations peuvent concerner la signification même de l'acte de négocier, les points de vue des parties sur le sens et les enjeux de la négociation particulière dont ils sont les acteurs (ces deux éléments étant centraux dans l'acception de Zartman), mais aussi des éléments de représentation sociale (au sens de Moscovici, 1961) portant sur les questions sociétales sous-jacentes à la négociation. Yves Lichtenberger (2000) remarque en particulier que « les solutions qui peuvent être recherchées [au cours d'une négociation] ne concernent que rarement l'ensemble des salariés de façon uniforme ; au contraire, elles font apparaître de nouvelles positions, à la fois entre catégories de salariés et entre salariés faisant des choix de vie différents, sans parler des contradictions qui traversent les individus eux-mêmes, à la fois producteurs et consommateurs, désireux de travailler moins sans renoncer à gagner plus ». L'ensemble de ces contradictions, parcourant des parties prenantes organisées en un système complexe, génère de l'incertitude à la fois sur les préférences adverses et sur ses propres préférences.

### *1.2 Une approche privilégiant le concept de représentation sociale, testée sur un cas de négociation ARTT*

Nous proposons donc d'étudier ces phénomènes en mobilisant la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961, précisé par Rouquette et Rateau, 1998). Ces représentations sociales influent sur les négociations sociales parce qu'elles déterminent plus ou moins directement les postures idéologiques, les enjeux et préférences (ie : salaires vs quantité de travail, pour reprendre l'exemple de Lichtemberger, dépendance vis-à-vis de l'Etat ou de syndicats nationaux vs autonomie des acteurs, dans le cas d'entreprises évoluant dans des économies de transition). On admettra, avec Stefka Mihaylova (1999), que les dynamiques de ces représentations collectives peuvent être rapides, et que leur existence dans l'entreprise peut être transitoire. Les représentations collectives se détruisent, se transforment et se construisent. C'est ce caractère fluent qui génère potentiellement une part d'incertitude dans une négociation sociale.

Nous utiliserons cette grille de lecture *a posteriori* sur un cas de négociation ARTT que nous avons abordé au départ selon une démarche de recherche-intervention non guidée par une grille théorique. Sur le terrain qui a servi de support à ce cas, nous avons joué un rôle au sein de l'équipe de négociation de la Direction, le caractère intégratif dominant de cette négociation ayant rendu possible l'accès aux raisonnements et stratégies syndicaux. Nous avons tenu, lors de cette étude longitudinale, un journal quotidien, auquel correspond un corpus complet des différents documents et supports produits dans le cadre et autour de la négociation, ensemble sur lequel nous nous appuyons maintenant.

Après avoir présenté le cas de manière détaillée, nous proposerons une lecture des dynamiques à l'œuvre, en nous attachant plus à comprendre la manière avec laquelle les acteurs gèrent l'incertitude que la nature exacte des évolutions des représentations sociales<sup>1</sup>. Nous concluons en abordant, sous un angle prescriptif, la question du type d'attitude à adopter face à l'incertitude sur les représentations sociales quand on évolue au sein d'un système complexe de parties prenantes.

## **2. La négociation d'un accord ARTT dans le Centre de Recherche**

### **21. Le contexte**

---

<sup>1</sup> Pour un exemple d'analyse détaillée des représentations sociales liées aux problématiques introduites par l'ARTT, on pourra consulter Vercher (2000), qui situe son regard dans le secteur hospitalier public

### *211- Quelques éléments de présentation du Centre de Recherche*

Le Centre de Recherche est un organisme de recherche public, mais de droit privé en ce qui concerne la gestion du personnel. Il comporte plusieurs milliers de personnes, dont 50% sont des cadres, l'essentiel étant constitué de chercheurs.

L'activité de recherche très diversifiée du Centre inclut la majorité des domaines des sciences sociales (environ un quart des chercheurs) et de nombreuses disciplines des sciences dites dures. Ces dernières sont souvent mises en œuvre dans le cadre de laboratoires impliquant de forts contingents de techniciens.

La mission de l'organisme est d'assurer tous les aspects du cycle recherche-innovation, jusqu'au transfert en contexte socio-économique, même si une tendance se développe d'un plus grand investissement en recherche amont. Le caractère finalisé de la recherche se traduit par un fonctionnement assez nettement pluridisciplinaire, et par l'importance de la fonction valorisation, en cours de mutation vers ce que l'organisme appelle le « marketing de la recherche ». Le rôle de la ressource financière (2/3 d'entre elle proviennent de dotations de l'Etat, 1/3 provient de contrats) dans les mécanismes de fonctionnement du Centre est sujet à controverse, certains chercheurs considérant que le « marché » de l'organisme n'est qu'académique, ou s'inscrit dans le cadre d'une science désintéressée, au service de la collectivité.

Les effectifs sont, au plan géographique, morcelés à l'extrême, sur environ une cinquantaine de sites principaux.

### *212 - Réforme et situation du Centre de Recherche à la veille de la négociation ARTT*

Le Directeur Général de l'époque est arrivé dans le Centre avec mission de le réformer en profondeur. Il met en place cette réforme en deux temps. D'abord, en 1996-1997, il s'agit de réorganiser les équipes scientifiques éparpillées, travaillant d'une manière qui est jugée trop autonome et peu dynamique, en abandonnant l'organisation matricielle divisions x disciplines

de l'époque. La nouvelle organisation prend une forme pyramidale à trois niveaux : directeur général, directeurs de Divisions, et chefs de laboratoires. Un laboratoire est un ensemble scientifique de taille variable, mais en général assez importante (30 à 60 personnes). Il est construit dans un esprit pluridisciplinaire, comme à l'a vu plus haut. Il doit ainsi mieux répondre aux préoccupations sociales et économiques des acteurs de la filière, non sécables en problèmes disciplinaires. Le laboratoire ne doit pas posséder de structuration infra (équipes, ou projets), qui laisserait par trop planer les souvenirs de l'ancienne structure, et prêterait le flanc aux forces centrifuges. Ce volet de la réforme renforce les directions de Divisions et la tendance « managérialiste » de l'entreprise, ce qui prend effectivement à contre-pieds des syndicats qui prônent quant à eux la fin des Divisions, et l'autonomie de petites équipes, à l'instar de ce qui existe dans d'autres centrales de recherche.

Le second volet se met en place pour l'essentiel début 1998, et consiste à centraliser les services d'appui (comptabilité, gestion de personnel, information scientifique, informatique, etc.) jusqu'alors dispersés dans les Divisions. L'effet attendu consiste en gains de productivité, en amélioration de la professionnalisation du personnel d'appui, et surtout en renforcement de la cohérence d'ensemble de l'organisation. Il faut dire que jusqu'alors, chaque Division ayant ses propres services se considérait en quelque sorte comme une petite entreprise autonome. Le second volet de la réforme a été réfléchi durant toute l'année 1997, et mis en œuvre en une phase rapide (janvier 1998), sans aucune préparation particulière des équipes. Si le principe directeur de ce second volet correspond plus que le premier aux visions syndicales, la difficulté gestionnaire qui en résulte (toute l'année 1998 et une partie de 1999), autant que la crispation vis-à-vis de la manière de faire, ressentie comme autocratique, a fait monter la tension sociale.

Au plan des affaires, on peut décrire la dynamique du Centre durant les années 1996-1999 au travers de trois tendances lourdes. La première est l'esprit entrepreneurial dominant de l'entreprise, porté par le management, les spécialistes de la valorisation, et une part des chercheurs (on pourrait parler, pour certains, de « chercheurs-entrepreneurs »). Cet esprit entrepreneurial a été plutôt renforcé par la réforme de l'organisation scientifique (1997), et en particulier par l'apparition des laboratoires pluridisciplinaires.

A l'inverse, le second volet de la réforme, et plus généralement la manière avec laquelle se met en œuvre l'ensemble de la réforme, ont fortement pénalisé l'activité. Cela n'a fait

qu'accélérer une lente usure des positions privilégiées du Centre, et les effets de l'accroissement progressif de la part des contrats à marge nette nulle voire négative<sup>2</sup> dans le portefeuille d'affaires. La seconde tendance est donc au lent retrait, insensible en apparence, mais minant de sourde inquiétude le corps social. Au total, cependant, les budgets sont tenus à l'équilibre. Mais un regard attentif voit que c'est au prix d'une lente décroissance des effectifs : les chercheurs partant en retraite sont remplacés de plus en plus tard (voire pas du tout), les postes nouvellement accordés par la direction générale font l'objet de réflexions stratégiques de plus en plus longues et soigneuses avant que d'être pourvus. Les Divisions ne se battent pas moins féroce­ment pour obtenir ou conserver les postes budgétaires, car ces derniers apportent leur manne de dotation pérenne. Mais ils ne sont pas pressés de les pourvoir, et de payer salaires et frais de fonctionnement, car une part de ces charges devra être couverte par des marges de ressources propres qui font de plus en plus défaut.

La dernière tendance lourde concerne l'évolution du montant global des dotations de l'Etat. Ce montant est actualisé annuellement, et le taux (en Euro constant) d'actualisation ne cesse de baisser depuis 1993, contraignant la Direction, lors des négociations salariales, à se rapprocher chaque fois plus d'une augmentation générale « zéro », chose syndicalement inadmissible. Même à considérer cette augmentation comme nulle, la croissance de la masse salariale dépasse régulièrement l'actualisation, l'Etat visant, par l'instauration de ce mécanisme de ciseaux, à la fois au développement des contrats, et à l'explosion du système de rémunération, inaccessible à ses prérogatives car inclus dans une convention collective, et comportant une grosse part d'avancement à l'ancienneté.

Le résultat de ces tensions est d'une part d'accroître l'érosion des marges de manœuvre budgétaires (on a vu qu'il n'était pas question de croissance des marges issues des contrats de recherche), et d'autre part d'introduire en perspective la remise à plat du système de rémunération, auquel est très attaché le personnel.

## **22. L'ARTT au Centre de Recherche : le long chemin vers un accord**

### *221. Genèse – printemps et été 1998*

---

<sup>2</sup> Contrats à contenus plus « recherche » que « Innovation » ou « Développement », en particulier les contrats européens

Dès la promulgation des lois Aubry, la CFDT, syndicat majoritaire au Centre de Recherche<sup>3</sup>, s'est mis sur le devant de la scène, affirmant qu'il s'agit là d'un dossier capital dans lequel elle entendait jouer un rôle moteur. Les principes de la loi font en effet écho à plusieurs thèmes centraux du syndicat : lutte contre le chômage et la précarité (phénomène important et particulier dans le milieu de la recherche), et qualité de vie. Par ailleurs, le dossier est tactiquement intéressant, car ces thèmes semblent parmi les plus porteurs auprès du corps social du Centre de Recherche, et la CFDT trouve là l'occasion de renforcer sa position vis-à-vis des autres syndicats.

Durant le premier semestre 1998, la CFDT pousse donc, dans le cadre du comité d'entreprise, à réaliser une enquête par questionnaire auprès des salariés, afin de connaître leur opinion, leurs attentes et leurs craintes. Cette opération est menée sous l'égide du comité d'entreprise, avec l'autorisation prudente de la direction ; mais l'opinion interne peut identifier sans peine la main du syndicat dominant. Les questions posées ne permettent d'ailleurs pas facilement de faire ressortir les attentes et les contradictions, puisqu'elles aboutissent essentiellement à une conclusion : une écrasante majorité de salariés se dit favorable à embaucher tout en travaillant moins et en gagnant toujours autant d'argent. Il s'agissait d'ailleurs plus, pour la CFDT, selon nous, de mobiliser le corps social et de faire connaître sa propre prétention à assumer un leadership sur le dossier...Cependant, au travers du processus d'élaboration et de traitement de l'information, de nombreuses discussions informelles se sont tenues entre syndicalistes et avec les agents. Les dirigeants syndicaux en sont ressorti finalement très dubitatifs. Ils ont perçu, durant cette période, la grande indécision du corps social sur le dossier. Les agents ont du mal à saisir les enjeux réels ; de l'avis même des syndicats, ils ont souvent des opinions flottantes et contradictoires. Il faut dire qu'à cette époque, aucun système ne permet d'avoir une idée claire sur les temps de travail réels, et les pratiques dominantes dans l'entreprise. L'atomisation des équipes se traduit, on le supposait, par une grande hétérogénéité de pratique, sans qu'il soit possible à la DRH ou aux syndicats d'en avoir une vision opératoire. La CGC s'est alors déclarée très en retrait, et peu favorable au dossier, qui selon elle ne concerne pas, en particulier, son électorat privilégié des chercheurs plus âgés. Au total, cette phase a permis de clarifier la position de la CGC, et a montré qu'au delà de son engagement de principe, les quatre autres organisations syndicales devraient se construire une doctrine qui tienne compte des réalités sociales internes, encore non décryptables. Pour aller dans ce sens,

---

<sup>3</sup> Les cinq syndicats représentatifs nationaux sont présents au Centre de Recherche

et mieux affirmer sa présence, la CFDT a alors souhaité mener directement auprès du management intermédiaire (essentiellement les chefs de laboratoires) une opération d'Etude Conseil interne portant sur les nouveaux modes d'organisation qu'il serait possible de déployer pour faire face aux nouvelles contraintes. La direction a refusé, arguant du fait que cette étude était prématurée et qu'elle devrait être menée dans un autre cadre.

La direction générale, quant à elle, s'affirme volontariste. La diminution du temps de travail est inscrite dans l'histoire sociale du pays, et il faut prendre les choses le plus positivement possible. En pratique cependant, le flou que l'on rencontre dans la majorité des entreprises quant à la manière de prendre un dossier très complexe se double d'incertitudes liées au statut du Centre. Entrons-nous dans le champ de la Loi ? Pouvons-nous bénéficier des aides ? Quelle est la ligne des tutelles, qui ne sont pas forcément aussi promptes que les acteurs internes à jouer le jeu des lois nationales ?

Dans le même temps, la direction générale et ses services s'affolent de la complexité du dossier. Les questions qui reviennent le plus fréquemment peuvent être classées en deux catégories .

Questions touchant les représentations sociales :

- Quelles sont les relations des chercheurs au temps considéré comme un facteur de production ?
- Quelles seraient les réactions que les chercheurs auraient face à différents types de systèmes de gestion du temps ?
- Comment s'articulent les représentations sociales autour des notions de temps de travail, loisirs, vie privée ?
- Quelles sont les représentations qu'ont les agents de la précarité du travail au Centre de Recherche ? Dans le secteur de la Recherche en général ?
- Quel serait l'effet de telle ou telle mesure d'ARTT sur les clivages entre chercheurs, techniciens et personnels d'appui ?
- Quelles sont les représentations sociales concernant le temps partiel ?
- Quelles sont les représentations sociales qui seraient à l'origine des arbitrages entre diminution du salaire, diminution du temps de travail, innovation organisationnelle et embauche ?

- Quelles seraient, en particulier, les représentations des personnels périphériques (agents détachés, mis à disposition, expatriés, etc.) ?

Questions techniques :

- Quel serait l'effet de mesures d'ARTT sur l'extrême hétérogénéité des régimes de congés, héritée de l'histoire, et très pénalisante en terme de gestion ?
- Quel serait l'effet du dossier sur le très gros chantier en cours qu'est la refonte du SIRH (système d'information ressources humaines), déjà compliqué lui-même par la perspective du passage à l'an 2000 ?

Enfin, la direction générale avait globalement à l'esprit l'impact déterminant, positif ou négatif, que pouvait avoir l'ensemble du dossier sur la dynamique de l'entreprise, dans un contexte de fragilisation progressive et de difficulté de mise en place de la Réforme, tel que décrit plus haut. Dans cet ordre d'idée, des questions telles que le poids (pouvant vite devenir insupportable) d'une augmentation des provisions pour congés payés, de l'attitude des Tutelles vis-à-vis du taux d'actualisation des dotations budgétaires, de la réaction des chefs de laboratoires et des responsables valorisation en cas d'ARTT « laxiste », arrivaient en vrac dans les discussions, de plus en plus fréquemment.

Du coup, la direction générale a demandé à la DRH, durant cette période :

- de bâtir des scénarios utilisables pour élaborer une stratégie, et commencer à négocier d'urgence avec les tutelles,
- de bâtir et mettre à jour un dossier comportant une quinzaine de chapitres, actualisé tous les mois, et servant de fond technique à la direction générale.

### *222. Emergence d'une stratégie de négociation en deux temps*

A ce moment, la direction générale a proposé aux syndicats d'adopter une approche en deux temps. Le premier temps devait concerner l'élaboration d'un accord ARTT fixant pour toute l'entreprise les termes généraux d'un équilibre entre un système de gestion des temps à 35 heures, des recrutements, et une modération salariale. Devait être mentionné dans l'accord tout point, même mineur, apparaissant comme potentiellement conflictuel, ou comme porteur

d'enjeux de négociation. C'est durant cette phase que syndicats et direction essaieraient de comprendre ensemble les dynamiques des représentations sociales des agents.

Dans le second temps, c'est-à-dire après la signature de l'accord, et dans l'élan de la dynamique collective qu'il devait générer, seraient précisés de manière « technique » et paritaire les éléments évoqués de manière générale, y compris la déclinaison des règles de gestion de temps au niveau des sites.

L'alternative qui aurait consisté à faire des études organisationnelles et sociologiques précises, pour disposer d'un état des lieux détaillé, n'a donc pas été retenue.

Plusieurs raisons ont dicté ce choix.

La première tient dans la crainte de la direction et des autres syndicats de voir la CFDT profiter de l'élan médiatique, obtenu notamment grâce à l'enquête d'opinion menée auprès des salariés. Une analyse organisationnelle aurait été pour elle l'occasion d'occuper le terrain jusqu'auprès du management intermédiaire (les responsables de laboratoires, en particulier), et de faire passer ses vues avant même le début des discussions.

La seconde raison est d'ordre culturel : dans un organisme comme le Centre de Recherche, toute analyse organisationnelle commencée ne peut se traduire que par un foisonnement de modélisations, de théorisations (les agents citent couramment Crozier, Le Goff, Taylor, etc.), menées dans un souci de perfection, toute chose prêtant le flanc à des polémiques idéologiques plus ou moins sous jacentes. Aucune partie prenante ne tenait à risquer un tel enlèvement.

La troisième raison est fortement liée à la précédente : le sentiment prévalait à cette époque, au sein de la Direction, d'être aux prises avec des problématiques organisationnelles, économiques et sociales complexes, face auxquelles personne n'avait intérêt à figer les idées trop vite. Or, un état des lieux précis pousse à des prises de position précoces. Car l'état des lieux est propice à de nombreux étonnements, constats de dysfonctionnements, soupçons d'injustices, qui invitent tous à mobiliser des grilles de lecture forcément simplifiées au plan de l'idéologie.

La quatrième raison amplifie le phénomène : la direction générale doit négocier à la fois en interne et avec les ministères de tutelle qui, parfois, eux aussi, peuvent déployer prématurément leurs grilles de lecture simplificatrices.

La cinquième raison, évoquée par les différents partenaires sociaux, vient du fait que, quoi qu'il en soit, il semblait illusoire de vouloir saisir de manière précise la réalité d'une organisation comme le Centre de Recherche, extrêmement multiforme et peu encadré par le prescrit. Cela aurait exigé une armée de consultants se déversant dans chaque interstice organisationnel avec des chronomètres et des magnétophones très sensibles.

Enfin, sixième raison, chacun savait qu'il existait d'assez fortes marges pour réaliser, au niveau des différents types d'activités de recherche, des gains de productivité non négligeables. L'une des principales questions, pour la direction générale, était donc plutôt de savoir comment créer les bonnes conditions pour que fonctionne une dynamique se focalisant sur les gains de productivité. Et pour cela, il fallait d'abord recréer un minimum de cohésion sociale autour d'un accord largement partagé, et ayant du sens.

### *223 - Scénarios – Été et automne 1998*

La DRH a proposé à la direction générale d'essayer de rendre compte des différents aspects du dossier au travers d'une approche systémique et modélisatrice. Les réunions fréquentes consacrées à ce dossier par l'équipe de direction ont fait évoluer les scénarios, qui se sont stabilisés autour de 3 schémas. Ce travail heuristique a été mené sans interaction avec les partenaires sociaux pour deux raisons : la direction générale a souhaité avoir une vision claire du champ des possibles avant d'interagir avec les syndicats, et il était nécessaire d'avoir une philosophie du dossier pour faire évoluer la position des Tutelles (qui étaient elles-mêmes demandeuses d'idées et de méthodes dans ce domaine). Le travail a donc été réalisé « en chambre », sans étude de terrain, sur une réalité pourtant mal connue, comme on l'a dit plus haut. Les scénarii étaient chiffrés, et faisaient intervenir chacun une vingtaine de variables.

Le scénario 1 est celui de la récession acceptée. On ne crée pas d'emploi, on ne modifie pas les salaires. Les formes de réduction de temps (plusieurs options sont décrites) sont faites pour pénaliser le moins possible l'entreprise tout en étant acceptées par le corps social. Du coup, de

nombreux temps partiels d'alors repassent à temps plein, ce qui a un coût important. On estime les gains de productivité insuffisants pour limiter la baisse de la production, du fait notamment des facteurs limitants organisationnels. Les ressources propres baissent donc, ce qui implique une politique de l'emploi malthusienne. Le climat social se dégrade de ce fait, et l'accord ARTT, qui aura été difficile à obtenir auprès du personnel, est dénoncé au bout de 1 ou 2 ans.

Le second scénario est celui de la relance stratégique. Le constat est celui d'un organisme fortement sollicité sur des thèmes nouveaux, et ayant la structure permettant de valoriser un investissement supplémentaire des tutelles (grâce à la réforme et au dynamisme des laboratoires pluridisciplinaires). Des emplois doivent être créés sur des « segments porteurs » (ainsi que quelques postes de valorisation) et non pour compenser la baisse de temps de travail. Ces emplois sont financés par moitié par l'Etat, et par moitié par modération salariale. Ils sont complétés par un plan de redéploiement. Le pari est que le retour sur investissement soit rapide, et permette non seulement de couvrir les coûts de fonctionnement mais aussi la baisse de productivité des secteurs d'activité plus classiques du Centre de Recherche. La dynamique générée ainsi dans l'entreprise, relayée par la mise en place d'un « projet d'entreprise », doit servir d'effet de levier global. Le choix des secteurs porteurs doit se faire non seulement en fonction de leur perspective propre, mais aussi parce qu'ils seront propices au développement de cet effet de levier. Au total, on estime qu'un excédent peut être dégagé en marge nette, que l'on pourrait réinvestir dans un complément d'emploi. Le modèle est ainsi qualifié de « cercle vertueux ».

Un dernier scénario a été testé, qui correspond à des choix intermédiaires. On recrute deux fois moins que dans le scénario précédent, et on le fait en partie pour compenser la baisse du temps de travail, en partie pour alimenter des segments porteurs. C'est le scénario le plus catastrophique, dans la mesure où il implique une modération salariale, mais ne réussit pas à faire basculer l'entreprise sur la pente du cercle vertueux. Les salariés auront donc fait un effort pour l'emploi et la relance de l'entreprise, pour constater un ou deux ans après qu'on doit à nouveau baisser les effectifs.

Un dossier est monté par la Direction sur ces bases, il est présenté et discuté lors d'une sorte de conclave avec tout le management (directeurs et chefs de laboratoires). Il est également présenté aux tutelles. Ces dernières optent progressivement pour le scénario de la relance, et

se disent prêtes à financer la moitié des postes. L'autre moitié devra être financée par de la modération salariale (sur ce plan, de premiers scénarios sont construits à cette époque), un supplément de postes étant financés par des économies de fonctionnement. Les discussions portent également sur les engagements que l'Etat risque de demander au Centre de Recherche dans les années suivantes en matière de politique salariale, et sur les taux d'actualisation des dotations.

#### *224 - Accord de méthode – Eté et automne 1998*

Lorsque les discussions reprennent entre partenaires sociaux, il est vite convenu de la nécessité d'élaborer dans un premier temps un accord de méthode pour la suite de la négociation. Ce mécanisme est assez habituel dans de nombreuses entreprises ; sa mise en place dans le Centre de Recherche a marqué une rupture dans les pratiques, les syndicats ayant toujours refusé ou enlisé les tentatives allant dans ce sens. L'accord de méthode lie les partenaires, car il devient beaucoup plus difficile de pourrir un dossier en imputant la responsabilité à l'autre partenaire.

L'accord précise le champ de la négociation. Il prévoit un déroulement en 3 phases : une phase de discussions exploratoires d'abord, avec réalisation d'un état des lieux par un consultant extérieur volontairement limité en moyens; une phase de négociation, une fois tous les tenants et aboutissants clairement établis ; une phase de mise en œuvre. Le fait de mener l'essentiel de la négociation au travers d'une phase dite « de discussion exploratoire » est là aussi tout à fait nouveau dans les pratiques sociales du Centre.

La constitution et le mandat du groupe de travail (puis de négociation) sont précisés, ainsi que le caractère confidentiel des données et discussions produites. Le principe du référendum n'y a pas été explicitement mentionné, mais a été réaffirmé à l'oral.

#### *225 - Travail exploratoire – automne 1998 été 1999*

Les conclusions du travail exploratoire mené en automne – hiver par les consultants selon la technique des entretiens semi-directifs, parues en février 1999, mettent l'accent sur les pratiques individuelles très diversifiées, sur « une culture familiale et informelle du temps de

travail », de l'arrangement, qui peut gêner autant les gestionnaires des ressources humaines que les syndicats car sources de dérives et d'abus. La mesure précise du temps de travail n'est pas faite, ce qui se révèle satisfaire toutes les parties.

Des crispations fortes ou potentielles sont pointées sur les axes « autonomie vs contrôle », « confiance vs méfiance », « auto-organisation de la recherche vs rationalisation bureaucratique ». Trois voies à explorer sont citées : simplifier les procédures, stabiliser l'organisation et professionnaliser le management. Les acceptations sociales des différentes modalités possibles d'ARTT ont été testées lors d'interviews, mais le résultat ne fait pas, à ce stade, apparaître de représentations dominantes.

Au final, il semble que l'intervention des consultants aie servi à exprimer, singulièrement à travers l'écrit, ce que tout le monde savait. Cette fonction phatique du langage semble ici très importante. Elle donne les moyens à la « tribu » de vérifier sa cohésion face à un problème, et d'affronter ce dernier dans de bonnes conditions...Encore faut-il que le contenu ne soit pas trop précis, afin que chacun s'y retrouve sans que ne s'ouvrent les polémiques. Le rapport des consultants se situait précisément dans ce registre.

De février à juillet ont lieu de nombreuses séances de discussion technique entre partenaires sociaux. C'est l'occasion en particulier d'échanger longuement sur les scénarios, et sur tous les aspects du dossier. La DRH propose systématiquement des « maquettes » (les 3 scénarios, des maquettes des formes de modération salariale, des systèmes de gestion de temps, etc.).

Durant cette période, un gros effort de communication est consenti, selon des modalités jusqu'alors inconnues au Centre de Recherche. Cette communication fait l'objet d'accords ponctuels entre partenaires, puisqu'ils se sont soumis, au travers de l'accord de méthode, au principe de confidentialité. En fait, les partenaires ont pris conscience de l'importance pour tout le monde de tester l'opinion à différents stades d'élaboration des compromis, de la construire, plus simplement, tant les représentations qu'avaient les agents à cette époque pouvaient paraître hétérogènes, ne prenant pas en compte toutes les dimensions du problème, et influençables...Il est apparu l'existence d'un intérêt commun de 4 syndicats et de la direction générale à construire un accord qui ne soit pas désavoué, face à l'opposition constituée de la seule CGC, mais aussi de tous les agents indécis ou aigris...

En particulier, la direction a réalisé deux séries de conférences en amphithéâtre (séances organisées par Division, sur invitation du directeur de Division)...Chaque séance comprenait une présentation de l'état d'avancement de la négociation vu du côté de la direction, et une série de questions réponses...Les syndicalistes étaient présents en salle, mais ne sont pratiquement pas intervenus.

De leur côté, et en toute concertation avec la direction générale, les syndicats ont organisé eux aussi des « amphis » (entre 12h et 14h) ouverts à tout le personnel...Ils y testaient régulièrement des hypothèses, et voyaient comment les agents réagissaient. Des cadres RH de terrain étaient présents à chaque fois, sans y prendre la parole...Enfin, les différents acteurs engagés des 4 syndicats ont aussi eu une action structurée sur le terrain, à l'instar des cadres RH de terrain.

#### *226 – Emergence des termes de l'accord et signature*

Progressivement, par retouches successives, un peu comme lors de la conception d'une automobile, se clarifient les représentations des agents, les sujets de consensus et les axes de négociation, les préférences de chaque partie, et finalement les contours de l'accord. Ainsi, par exemple, est-il apparu, lors de cette phase de pré-négociation, une nette préférence des techniciens de laboratoire pour un système de gestion des temps formel et sous contrôle de la Direction. Les techniciens pensaient ainsi mieux maîtriser leur temps, rendre transparente la gestion du temps des collègues, et faciliter un fonctionnement collectif qui faisait, dans leur esprit, parfois défaut. Les agents administratifs, longtemps en retrait au sujet de ces questions, ont finalement opté majoritairement pour la même approche. Un clivage est apparu chez les chercheurs face à la préférence exprimée clairement par les techniciens : alors que les spécialistes des sciences humaines et sociales étaient résolument contre, les chercheurs travaillant « à la paille » ont vu là l'occasion de mieux maîtriser leur propre temps de travail, de réfléchir à la manière de prioriser leurs tâches, de faire des gains de productivité dont ils pourraient faire profiter leur famille de manière tangible et quantifiée. D'autre part, compte tenu des inter-relations étroites existant entre les techniciens et les chercheurs « à la paille », ces derniers se sentaient, une fois les préférences des techniciens exprimées, quelque peu enfermés dans leurs obligations sociales de transparence...

*Le projet d'accord se structure en 3 volets indissociables*

La gestion des temps :

- système de badgeage pour tout le monde
- choix de formules possibles mixant des durées hebdomadaires et des jours d'ARTT
- un système complexe de temps flexible géré par la badgeuse, sur un pas de temps mensuel, permettant un débit crédit reportable sur le mois suivant, sous forme de demi journées supplémentaires
- le principe d'une interdiction des heures effectuées au delà du crédit maxi de fin de mois
- des formules très attractives pour les temps partiels (« journées supplémentaires d'incitation »)

L'emploi et son financement (avec des négociations parallèles avec les tutelles)

- la reconnaissance d'un rattrapage d'emploi dû à l'érosion des dernières années
- des postes de relance stratégique financés par moitié par l'Etat et par la modération salariale
- un financement de postes de « rattrapage » sur des économies de charges

La mise en œuvre et le suivi de l'accord

- le référendum
- l'aide d'un cabinet extérieur pour aider à faire évoluer l'organisation
- la mise en place d'une commission paritaire de suivi

Cette commission aura le rôle important consistant à préciser les modalités de mise en œuvre, à partir d'un accord cadre restant assez général. Ces modalités concernent, comme on l'a vu plus haut, les règles de gestion valant pour tout le Centre de Recherche, et la déclinaison par site.

En septembre, un texte de base est élaboré, et fait l'objet d'une première négociation avec les tutelles, afin d'obtenir un mandat.

La négociation officielle s'est déroulée ensuite, en septembre et octobre 1999. Elle a concerné tous les paramètres intervenant dans le texte, et s'est révélée extrêmement âpre, prenant

l'aspect d'un jeu distributif de type « *bargaining* », chacune des parties menaçant l'autre plus ou moins directement de rupture, cette dernière paraissant à la fois assez inconcevable mais pas complètement impossible. Finalement, le texte final est stabilisé en novembre, signé sous réserve de succès au référendum.

Dés l'été, en concourance avec les discussions/négociations, et en liaison avec le groupe projet du SIRH, a fonctionné un petit comité technique DRH/organisations syndicales devant reprendre les hypothèses de gestion de temps élaborées en « plénières » pour essayer des les traduire dans des procédures ad hoc.

A partir de l'été en effet s'est posé de manière pressante le problème de l'échéance, le 31 décembre étant une date butoir incontournable (pression des tutelles, problèmes techniques de cohérence avec les développements liés au passage à l'An 2000). Se sont donc élaborés presque en parallèle les compromis principaux de négociation, les règles d'application précises (processus), le premier cahier des charges informatique, et la campagne de communication de la DG (soutenue par les 4 OS signataires) pour le référendum... Il a cependant été décidé entre partenaires sociaux que le nouveau système ne serait mis en œuvre qu'après une période transitoire (jusqu'à mai 2000), cette dernière devant servir à finaliser le système informatique, mais surtout devant préparer les esprits au badgeage, élément du dispositif demandé par le personnel et compris intellectuellement, mais qui pouvait facilement, selon la DRH, concentrer toutes les crispations et les rancœurs.

Après une campagne intense et à suspense (la direction générale et les 4 organisations signataires n'étaient finalement pas sûres d'elles), le référendum a lieu le 7 janvier 2000 et s'avère être un succès : plus de 80% de participation, et 80% de oui. Il est ratifié le 1 février 2000, en présence du Ministre de la Recherche, Claude Allègre.

### **3. Analyse, conclusions et discussion**

#### **31. Un cas de forte incertitude générée par l'absence de formation d'une représentation sociale**

Le cas que nous venons de présenter montre bien comment, dans le contexte d'une négociation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail, les représentations sociales sont remises en question, et doivent se re-construire. Elles concernent des éléments structurants de la vie psychologique et sociale des agents, éléments qui ont une relation directe avec le processus d'élaboration des préférences des différentes composantes du corps social.

Les acteurs directs de la négociation (les partenaires sociaux) n'ont pas de vision claire, en début de négociation, de ce que seront ces représentations. Il y a donc production d'une incertitude forte, y compris sur les réactions de la ligne hiérarchique, que l'on peut considérer comme l'une des composantes du corps social.

Cette incertitude amène les acteurs directs de la négociation à la prudence, alors qu'aux prémices de l'action, deux d'entre eux (la Direction et le syndicat majoritaire) ont affiché une posture volontariste qui pouvait laisser penser à un dévoilement précoce d'au moins une partie de leurs préférences. L'incertitude a ici un effet qui se développe de manière systémique, dans la mesure où elle induit, à un premier niveau, de la prudence dans le positionnement de chaque négociateur du fait d'une non visibilité du positionnement des mandants ou alliés, et à un second niveau, du fait de l'incertitude sur les positions adverses.

Compte tenu du niveau des enjeux, perçu par chaque partie prenante comme élevé, et d'impératifs de dates, la réaction des négociateurs consiste à instaurer progressivement un climat ouvert et constructif, qui tranche par rapport au climat social dominant à cette période. Les négociateurs ont alors opté, pour des raisons que nous avons exposé au fil de la présentation du cas, pour la mise en place d'un processus de co-construction des représentations sociales et des préférences de chaque partie.

Cette co-construction a été facilitée par des stratégies de communication lourdes, par l'emploi de modèles et maquettes, poussant le corps social à réagir. Durant ce processus, certains clivages traditionnels ont été activés (techniciens *vs* personnel administratif *vs* chercheurs, électorat traditionnel de la CGS *vs* les autres chercheurs), d'autres clivages moins actifs habituellement sont apparus au grand jour (chercheurs en sciences sociales *vs* chercheurs travaillant « à la pailasse »). Les représentations sociales se construisent dans les différents groupes en fonction de la structure sociale globale (plusieurs groupes réagissent selon des

schémas différents à la vision développée par les techniciens de laboratoire) et en partie en réaction aux maquettes présentées par les partenaires sociaux. Les postures qui en sont issues ont réellement surpris les négociateurs, et ont ainsi ouvert le jeu de la négociation, chacun pouvant évoluer et créer une zone d'accord possible (ZAP – Dupont, 1994) jusqu'à trouver les bases d'un accord général. On retrouve ainsi, sur ce cas, les phénomènes qui tendent à améliorer les chances de trouver un compromis, tels que théorisés par A Bremond (1999).

Du coup, la négociation comporte deux phases très distinctes : une première qui permet l'élaboration des représentations sociales, des préférences, et des principaux éléments d'un consensus, et une seconde phase qui voit s'affronter sur l'ajustement fin des paramètres, dans une logique distributive, des négociateurs ayant atteint ensemble leur principal objectif.

### **32. Préconisations gestionnaires**

Au vu de ce cas, qui mériterait évidemment d'être confronté de manière systématique à d'autres types de situations de négociation sociale, on peut conclure à l'existence possible, lorsque certaines conditions sont réunies, d'incertitudes fortes sur les préférences des parties adverses et de sa propre partie. Ces incertitudes méritent d'être prises en compte en amont du processus de négociation par les partenaires sociaux, qui peuvent les utiliser comme un levier pour produire un climat favorable à l'heuristique et au consensus.

Les paramètres qui semblent jouer lors de ce type de négociation pour produire cette incertitude et ces stratégies gagnantes nous semblent être de natures variées. D'une part, l'objet même de la négociation joue pour remettre en question de nombreux aspects des représentations sociales des différents groupes constituant le corps social. La complexité des éléments de représentation sociale, et plus généralement des problèmes à aborder durant cette négociation fait penser à un *mess*, tel que décrit par Ackoff (1979 a et b). Elle concourt à rendre les acteurs prudents. Dans ces situations, les partenaires ont conscience des enjeux de la négociation, et des échéances auxquelles ils ont à faire face. Il s'agit de voir cependant s'ils disposent, comme dans le cas exposé précédemment, d'un temps suffisant pour laisser fructifier une démarche heuristique.

Nous gardons ainsi comme hypothèse que des négociations présentant les caractéristiques ainsi précisées devraient générer des incertitudes amenant les négociateurs à s'interroger sur l'organisation de la négociation. Lorsque toutes les caractéristiques citées sont réunies, les acteurs ont intérêt à ménager une phase de co-construction des représentations et des préférences, impliquant de nombreuses interactions entre eux, et avec leurs mandants et alliés.

### **33. Discussion**

Nous proposons justement d'introduire les termes de la discussion autour de cette question à enjeux prescriptifs. Certains auteurs (Vercher, 2000) préconisent d'effectuer avant négociation « une étude des représentations des acteurs, afin de contribuer à éclairer la négociation autour de la mise en place d'un dispositif de réduction et de partage du temps de travail ». D'autres proposent d'intégrer au sein même des phases de négociation un objectif de co-construction des représentations. A mi-chemin, Teulière-Bourgène (1977) fait valoir que « la construction de représentations partagées fait jouer des synergies et devient le moteur des actions individuelles et collectives. » Cela sous-entend que le partage des représentations est une condition nécessaire à l'action. Ce qui se démarque donc des propositions de Weick, pour qui l'action, qui crée le sens, ne nécessite pas au départ le partage par les acteurs d'une même représentation.

On a vu, dans le cas de la négociation ARTT du Centre de Recherche, que la co-construction est effectivement productrice d'éléments favorables au maintien de la négociation dans un registre coopératif (on intégratif), mais qu'elle révèle aussi les clivages. Cela va d'ailleurs dans le sens même de la théorie des représentations sociales, qui met l'accent sur ce qui différencie les groupes sociaux munis chacun de leur représentation sociale particulière, plutôt que sur la dimension consensuelle inter-groupe, qu'il conviendrait d'ailleurs mieux d'appeler une « représentation collective » (Rouquette et Rateau, 1998). Sur le cas, on comprend à quel point la dynamique de création des représentations est articulée avec celle de différenciation de ces représentations, ainsi qu'avec celle de leur découverte par les négociateurs et d'élaboration de préférences. Ce sont ces interactions multiples et non hiérarchisées les unes

vis-à-vis des autres qui, dans un contexte où chacun est conscient des enjeux et contraint par le temps, va permettre d'élaborer une convergence qui favorisera l'obtention d'un accord.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ACKOFF, R. L. (1979). "The future of operational research is past." Journal of the operational research society.

ACKOFF, R. L. (1979). "Resurrecting the future of operational research." Journal of the operational research society.

BREMOND, A. (1999). "L'autonomie des acteurs de la négociation en présence d'incertitude sur les propres préférences d'une partie." Revue de gestion des ressources humaines.

DUPONT, C. (1994). La négociation: conduite, théorie, applications. Paris, Dalloz.

LICHTENBERGER, Y. (2000). Conflits, coopération et compromis: la négociation comme construction de réalités complexes. In La négociation sociale. Paris, CNRS.

MIHAYLOVA, S. (1999). "La dynamique des représentations collectives de l'autonomie pendant une période de transition." Revue de gestion des ressources humaines.

MOSCOVICI, S. (1961). La psychanalyse, son image et son public. Paris, Presses Universitaires de France.

ROUQUETTE, M.-L. et P. RATEAU (1998). Introduction à l'étude des représentations sociales. Grenoble, PUG.

VERCHER, C. (2000). Les représentations de la réduction et du partage du temps de travail chez les acteurs salariés. Université Montpellier 1, Thèse de doctorat.

ZARTMAN, W. (1975). "Negotiations: theory and reality." Journal of International Affairs 9(1): 69-77.