



# Une **lecture éthique** de la loi relative à la **négociation** collective<sup>1</sup>

**En mettant au premier plan le principe majoritaire, la loi du 4 mai 2004 est à l'origine d'une réforme en profondeur de la négociation sociale. Ce texte conduit à s'interroger sur les enjeux gestionnaires et éthiques de la négociation collective d'entreprise. En partant des travaux de Paul Ricœur il est possible de constater les avancées et les limites de cette loi mais aussi la nécessité d'un accompagnement gestionnaire.**

**L**a loi du 04 mai 2004 relative au dialogue social introduit des transformations importantes en matière de négociation collective. En effet, cette réforme fait du principe majoritaire une condition majeure pour que des conventions ou des accords collectifs aient une validité.

L'affaire Perrier nous a donné l'occasion d'évaluer les enjeux de cette réforme. En effet, en juillet 2004, quatre accords sont signés dans cette entreprise par la CFDT et la CFE-CGC. L'accord principal a trait à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les trois autres, découlant de l'accord principal, concernent les préretraites et prévoient 1047 départs anticipés. La CGT, syndicat majoritaire au sein de cette entreprise puisque regroupant 55 % des voix aux dernières élections professionnelles, décide d'exercer son droit d'opposition lui permettant ainsi, comme le prévoit la loi de 2004, de s'opposer à l'accord signé avec des organisations minoritaires. La direction de Nestlé Waters France répond à ce blocage en menaçant de filialiser le groupe

---

1. L'auteur tient à remercier les évaluateurs pour leurs commentaires ainsi que Karim Messeghem et Sébastien Point.

en quatre entités distinctes afin de les céder. Seule l'intervention de Bercy permet la reprise du dialogue.

L'affaire Perrier montre les limites de la réforme de 2004 en particulier le risque de blocage de la négociation du fait de l'exercice du droit d'opposition. Pourtant, au-delà de cette constatation, les grands absents de ce rapport de forces entre les organisations syndicales et la direction de l'entreprise ont été les salariés. Certes, la réforme leur donne la possibilité de participer à l'évaluation de la représentativité réelle des organisations syndicales par le vote aux élections professionnelles en décidant ainsi de leur caractère majoritaire ou minoritaire dans l'entreprise. Mais cette affaire Perrier montre néanmoins que leur capacité d'action s'arrête là. À l'occasion de l'exercice de ce droit d'opposition par la CGT, peut-on considérer que cette organisation syndicale était représentative des salariés de l'entreprise ? En d'autres termes, le vote suffit-il à évaluer la représentativité effective, c'est-à-dire la capacité des organisations syndicales à représenter le collectif des salariés ?

Cette question est fondamentalement un problème éthique. Pour Aristote (IV<sup>e</sup> siècle avant J.-C.) l'éthique se définit comme l'action que l'Homme doit mener pour bien conduire sa vie et parvenir au bonheur. Il s'agit de la recherche par l'Homme du souverain Bien qui lui permet de s'accomplir. Cette conception aristotélicienne met en lumière la dimension personnelle et individuelle de l'éthique. Néanmoins, comme le souligne Morin (2004), tout acte éthique

permet de lier l'individu avec la communauté car elle conduit à l'altruisme et à la solidarité. Mais « le relâchement de l'étreinte communautaire est source d'égoïsme » (Morin, 2004, p. 21). Le risque est d'assister à un intérêt accru accordé au souci de soi plutôt qu'au souci des autres (Chanlat, 1990).

Il s'agit de s'interroger sur la place de l'individu au sein d'un collectif. Le phénomène de la représentation du personnel, en particulier lorsqu'il a trait à la négociation sociale, concerne le collectif dans la mesure où il s'agit de représenter une multitude d'individus. Dès lors, quelle place la négociation collective d'entreprise, à travers la loi du 4 mai 2004 accorde-t-elle aux individus ? Selon Le Moigne (1990), la science de gestion a pour objet l'étude des interventions des acteurs au sein des organisations. Une organisation étant une entité collective<sup>2</sup>, quelle place accorder à l'individu ?

Les travaux relatifs à l'éthique en gestion sont nombreux et privilégient certaines thématiques telles que la déontologie et la justice procédurale (Rojot, 1992), la responsabilité de l'entreprise (Epstein, 1987), la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), l'institutionnalisation de l'éthique (Mercier, 2001) ou encore plus récemment le développement durable (Lauriol, 2004). La gestion des ressources humaines s'intéresse tout particulièrement aux questions relatives à l'éthique (Miceli et Near, 2001) mais en oubliant souvent celles qui ont trait aux relations professionnelles. La loi du 04 mai 2004 étant à l'origine d'une évolu-

2. Crozier et Friedberg (1977) considèrent que l'« action collective et l'organisation sont les deux faces indissociables d'un même problème : celui de la structuration des champs à l'intérieur desquels l'action, toute action, se développe » (p. 20).

tion fondamentale de la négociation collective, nous proposons dans cet article une lecture éthique de cette réforme en nous focalisant sur l'articulation entre l'individuel et le collectif que cette réforme institue. Ricœur (1988, 1990, 1991) place au centre de ses travaux sur l'éthique cette question de l'articulation entre l'individuel et le collectif. Nous partirons donc de sa réflexion pour nous interroger sur les enjeux éthiques de la réforme récente relative à la négociation collective. Il conviendra dans un premier temps de présenter les transformations engendrées par cette loi en insistant sur ses enjeux gestionnaires. Dans un second temps, nous montrerons que les dimensions individuelles et collectives sont centrales dans la pensée de Ricœur. Il nous sera alors possible dans un dernier temps de mettre en lumière les enjeux éthiques de cette loi ainsi que les conséquences gestionnaires qui en découlent.

## I. – LA RÉFORME ET SES ENJEUX GESTIONNAIRES

Avant de présenter les enjeux gestionnaires de cette réforme, nous montrerons tout d'abord qu'elle apporte des innovations importantes en matière de négociation collective.

### 1. Les innovations issues de la réforme

La loi du 4 mai 2004 relative au dialogue social<sup>3</sup> va à contre-pied de la conception traditionnelle de la négociation collective française. Il s'agit d'une approche nouvelle de la place des organisations syndicales dans l'entreprise.

### *La conception traditionnelle*

Le droit du travail français accorde un monopole de négociation aux organisations syndicales représentatives. Comme le rappelle Le Goff (1985), la conception juridique française de la représentativité des organisations syndicales, c'est-à-dire leur capacité à représenter les salariés, puise ses sources dans un arrêt de la Cour de cassation du 05 avril 1913. Celle-ci décide que l'action syndicale n'a pas pour objet de donner satisfaction aux intérêts individuels des membres du syndicat mais d'assurer la protection de l'intérêt collectif de la profession. Ce principe jurisprudentiel selon lequel le collectif n'est pas une somme d'individualités fut entériné par les lois du 12 mars 1920 et du 24 juin 1936.

Au niveau de l'entreprise, seuls les délégués syndicaux ont la possibilité de négocier et de conclure des accords collectifs. Les règles de la représentativité des organisations syndicales sont fixées de manière très précise. En effet, l'article L. 412-4 du code du travail dispose que tout syndicat affilié à une organisation représentative sur le plan national est considéré comme représentatif dans l'entreprise. Cette présomption a un caractère irréfragable. En outre, un syndicat non affilié à une organisation syndicale présumée représentative au plan national, peut prouver sa représentativité. L'article L. 133-2 du code du travail énonce les critères d'évaluation de celle-ci : les effectifs, l'indépendance, les cotisations, l'expérience et l'ancienneté du syndicat ainsi que l'attitude patriotique pendant l'occupation. En outre, un accord conclu par

3. Cette même loi est également relative à la formation professionnelle tout au long de la vie.

une organisation syndicale représentative s'applique à l'ensemble des salariés de l'entreprise qu'ils soient membres ou non de celle-ci. Il convient enfin d'ajouter que les délégués syndicaux sont désignés par les syndicats représentatifs et non élus par les salariés contrairement à d'autres instances de représentation présentes au niveau de l'entreprise telles que les délégués du personnel ou le comité d'entreprise.

À travers ces quelques principes essentiels, il est possible de saisir la conception traditionnelle de la négociation collective en France. Il s'agit ici de considérer que les organisations syndicales ont par essence la capacité à représenter les salariés et sont ainsi représentatives du collectif considéré comme homogène et indivisible. Les individus composant le collectif n'ont donc pas à choisir leurs représentants. Il existerait une équivalence naturelle entre représentants et représentés, les premiers étant à l'image des seconds.

#### *La réforme du 4 mai 2004*

Forte d'une adhésion de l'ensemble des organisations syndicales françaises et du patronat (position commune des partenaires sociaux du 16 juillet 2001), la réforme met au premier plan la nécessité de l'approbation de la majorité des salariés pour qu'une convention ou un accord collectif soit applicable. Au niveau de l'entreprise, le texte dispose que les conditions de validité des conventions ou accords d'entreprise ou d'établissement sont déterminées par une convention de branche ou un accord collectif professionnel. Deux modalités sont possibles :

– La signature de la convention ou de l'accord d'entreprise par une ou des organisations syndicales représentatives ayant

recueilli au moins la moitié des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections au comité d'entreprise (ou à défaut des délégués du personnel). Si les organisations syndicales signataires ne satisfont pas à la condition de majorité, le texte peut être soumis à l'approbation, à la majorité des suffrages exprimés, des salariés de l'entreprise ou de l'établissement.

– L'absence d'opposition d'une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins la moitié des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections au comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel.

Cette réforme correspond à une évolution fondamentale de la négociation collective en France. La condition de représentativité pour qu'un accord soit valide ne disparaît pas mais n'est plus suffisante. Désormais, l'audience réelle des organisations syndicales au niveau de l'entreprise est un critère déterminant. La majorité des salariés doit se reconnaître dans ses représentants pour que ces derniers puissent agir en leur nom et conclure des accords collectifs d'entreprise. Il s'agit d'une conception résolument nouvelle de la place des organisations syndicales au niveau de l'entreprise. On part ainsi du principe que cet acteur ne représente pas par essence le collectif. Ce dernier n'est pas naturellement un tout homogène et stable mais est composé d'individus qui doivent s'exprimer par un vote et ainsi évaluer le caractère effectif de la représentativité de leurs représentants. Le collectif est considéré comme le résultat d'une construction nécessitant une telle évaluation.

Ainsi, cette loi est porteuse d'une certaine conception de l'action collective qui accorde une place à chaque individu (sala-

rié) au sein du collectif. Elle met au premier plan des enjeux gestionnaires qu'il convient d'explicitier.

## 2. Les enjeux gestionnaires de la réforme

En mettant en avant le principe majoritaire, la loi du 4 mai 2004 laisse apparaître certains enjeux gestionnaires. Ceux-ci ont trait à la question de la représentativité ainsi qu'à celle de l'action collective et de sa gestion.

### *Les enjeux gestionnaires de la représentativité*

La capacité des organisations syndicales à agir au nom et pour le compte des salariés à l'occasion de la conclusion d'accords collectifs d'entreprise, en d'autres termes la représentativité, est nécessaire afin que ces accords soient appliqués. En effet, si les salariés ne se reconnaissent pas dans leurs représentants, si ces derniers ne sont pas légitimes à leurs yeux, ils risquent de ne pas accepter l'accord et par conséquent de ne pas l'appliquer. Pour Weber (1922), la légitimité des ordres conduit à une application de ceux-ci et est source d'autorité. Laufer (1996) considère que la légitimité est un attribut du pouvoir. Elle peut se mesurer à travers le « consentement dont ce pouvoir fait l'objet de la part d'une population donnée » (p. 12). De même, selon Bastid (2000), le terme « légitimité » évoque le fondement du pouvoir et la justification de l'obéissance qui lui est due<sup>4</sup>.

Cette conception selon laquelle l'absence de légitimité des représentants peut

conduire à la non-application des accords d'entreprise par les salariés, laisse sous-entendre que ces derniers disposent d'une capacité à ne pas obéir. Pour Barnard (1938), la décision d'exécution d'un ordre n'appartient pas à celui qui le donne mais à celui qui le reçoit. S'il se situe dans sa « zone d'indifférence », il l'exécutera. Chacun a donc le pouvoir de ne pas appliquer une décision. Dans le cas de l'application d'accords d'entreprise, ce risque est d'autant plus présent que l'accord n'est pas négocié directement par les salariés mais par l'intermédiaire de leurs représentants.

Cette réforme met ainsi en lumière les enjeux de pouvoir<sup>5</sup> que recouvrent la négociation collective d'entreprise et les décisions qui en émanent. Plus généralement, il s'agit de considérer l'organisation comme un système politique ou de gouvernement. La notion de « politique » renvoie à l'idée selon laquelle lorsque les intérêts divergent, la société doit procurer aux individus les moyens de concilier leurs différences par la consultation et la négociation (Morgan, 1989). À ce sujet, Kaler (2000) souligne la nécessité d'une réflexion portant conjointement sur la philosophie politique et le management.

Le principe majoritaire, désormais condition nécessaire de la validation d'un accord, donne la possibilité aux salariés d'évaluer le caractère effectif de la représentativité de leurs représentants à la négociation par l'intermédiaire du vote. Cette réforme de la négociation collective serait donc susceptible de limiter les risques de

4. La circulaire DRT n° 09 du 22 septembre 2004 relative à la loi du 4 mai 2004 insiste sur « l'exigence de la légitimité des accords ».

5. Nous retiendrons ici la définition de Dahl (1957) du pouvoir: le pouvoir d'une personne A sur une personne B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans son intervention.

non application de l'accord par les salariés en assurant les conditions d'une représentativité effective.

### *La gestion de l'action collective*

Une organisation étant une entité collective, il convient de s'interroger sur l'agir collectif. Pour Hatchuel (2000), l'action collective est une problématique essentielle des sciences de gestion. Celles-ci doivent s'intéresser aux actions créatrices et destructrices des phénomènes collectifs. Pour Livet (1996), l'action collective est « un raccourci pour désigner un entrelacement d'actions individuelles se référant à un but qui ne prend de sens qu'au niveau collectif (par exemple le gain d'une équipe, le bon fonctionnement d'une entreprise, d'une institution, d'un système d'échanges, d'un réseau culturel), action qui présuppose une coordination avec les actions orientées vers le même but d'autres individus » (p. 14). Gérer l'action collective, c'est donc s'intéresser à l'articulation entre actions individuelles et action collective au sein d'une organisation.

Nous pouvons constater que cette définition part du postulat selon lequel l'action collective n'est pas un phénomène naturel. Elle est un construit social dont l'existence pose problème (Crozier et Friedberg, 1977). L'organisation au sein de laquelle l'action collective prend place est un lieu de conflits et de négociations entre des individus rationnels (Rojot, 1990) et nécessite la mise en place de procédures destinées à concilier les différences voire les conflits entre les individus membres du collectif.

Sur un plan gestionnaire l'enjeu est celui de la place et du rôle de l'individu en tant que

ressource humaine. Partant de ses capacités de non-application des ordres et de sa contribution de fait à la construction du phénomène organisationnel, est-il possible de mettre en place un mode de représentation débouchant sur des décisions concernant l'ensemble du collectif que constitue l'organisation sans aucune prise en compte de cet individu? La conception traditionnelle de la négociation collective répondait par l'affirmative à cette question puisqu'elle considérait que la présomption de représentativité des organisations syndicales participant à la conclusion d'accords était suffisante. L'individu et le collectif se confondaient. La réforme de 2004, en instaurant le principe majoritaire, postule le caractère construit du collectif. Elle propose une conception nouvelle portant sur l'articulation entre l'individuel et le collectif et sur sa gestion.

La question de la place de l'individu au sein du collectif est également un enjeu majeur de l'éthique. Ricœur insiste tout particulièrement sur cette dimension.

## **II. – LA CONCEPTION DE RICŒUR DE L'ÉTHIQUE**

Afin d'apprécier les enjeux éthiques de la réforme du 4 mai 2004 relative à la négociation sociale, la pensée de Ricœur peut nous éclairer. En effet, le triangle de base de l'éthique que propose cet auteur ainsi que le principe de réciprocité font de l'articulation entre l'individuel et le collectif un enjeu majeur de l'éthique.

### **1. Le triangle de base de l'éthique**

Ricœur (1988) propose un « triangle de base de l'éthique » constitué de trois pôles.

L'interaction entre ces trois pôles représente l'intention éthique<sup>6</sup>.

– Le « pôle-Je » a trait à la liberté individuelle en tant que liberté qui s'atteste (me poser libre, c'est me croire libre). En outre, la liberté ne s'appréhende pas elle-même, elle doit s'attester dans l'action.

– Le « pôle-Tu » : il s'agit de l'autre qui est lui aussi un « Je ». « On entre véritablement en éthique, quand, à l'affirmation par soi de la liberté, s'ajoute la volonté que la liberté de l'autre soit. Je veux que ta liberté soit » (Ricœur, 1988, p. 43). En fait, le « Tu » est un alter ego. Mais en même temps, si je ne comprenais pas ce que veut dire « Je », je ne saurais pas que l'autre est un « Je ». Néanmoins, il peut y avoir opposition d'une liberté à l'autre, affrontement dans la sphère de l'action.

– Enfin, le « pôle-Il » : il représente une cause à défendre, un idéal à réaliser ou encore des valeurs. Cela permet une médiation entre deux libertés assurée grâce à la règle. Pour Ricœur, cette règle est intériorisée par chacun.

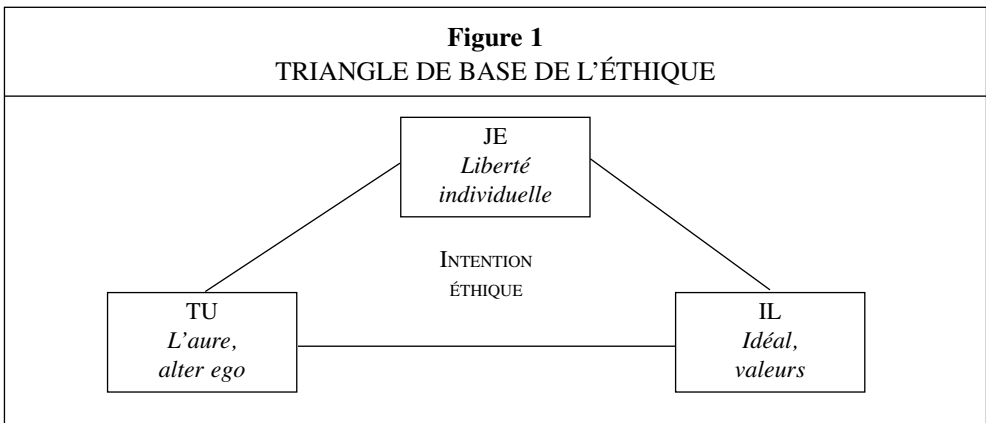
Le « pôle-Il » correspond au moment de la non-personne et du passage de l'éthique à la

morale. L'éthique précède l'introduction de l'idée de loi morale puisque cette dernière se rapporte à tout ce qui, dans l'ordre du bien et du mal, se rapporte à des lois, des normes, des valeurs. Elle suppose l'obéissance du sujet motivée par le pur respect de la loi elle-même. Pour Ricœur, nous agissons toujours dans des structures d'interaction existantes. Ainsi, « toute praxis nouvelle s'insère dans une praxis collective marquée par des sédimentations des œuvres antérieures déposées par l'action de nos prédécesseurs » (Ricœur, 1988, p. 43). Il s'agit d'une socialisation. Mais elle aura trait à l'éthique dans la mesure où elle ne supprime pas le « pôle-Je » et le « pôle-Tu » de la liberté. En d'autres termes, chacun doit avoir la capacité à assumer ou à refuser la règle.

## 2. Le principe de réciprocité

Si Ricœur défend la primauté de l'éthique sur la morale, il affirme néanmoins la nécessité pour l'éthique de passer par le crible de la norme (Ricœur, 1988, 1990, 1991). Ainsi, la règle d'Or kantienne qui pose le principe suivant « Agis de telle sorte

**Figure 1**  
TRIANGLE DE BASE DE L'ÉTHIQUE



6. Ricœur précise que l'expression « intention éthique » permet de souligner le caractère de projet de l'éthique.

que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen » annonce le principe de réciprocité cher à Ricœur. L'Autre est lui aussi un Soi-même, il est quelqu'un qui comme moi dit Je. Il s'agit d'estimer l'Autre autant que Soi à travers la sollicitude et d'avoir de l'égard pour l'Autre, une spontanéité bienveillante qui consiste à traiter autrui comme une fin en soi et non simplement comme un moyen. Pour ce faire, nous devons pouvoir réaliser un transfert d'autrui sur nous-même. La liberté de l'Autre en tant qu'alter ego a autant d'importance que ma propre liberté. La sollicitude ajoute à l'estime de soi la dimension de la valeur qui fait que chaque personne est irremplaçable dans notre estime. C'est ainsi dans le caractère irréparable de la perte de l'autre que nous apprenons, par le transfert d'autrui sur nous-même, le caractère irremplaçable de notre propre vie. L'estime de soi et la sollicitude sont indissociables et « le miracle de la réciprocité, c'est que les personnes sont reconnues comme insubstituables l'une à l'autre dans l'échange même » (Ricœur, 1991, p. 258).

Ainsi, la pensée de Ricœur relative à l'éthique met au premier plan la question de l'articulation entre l'individuel et le collectif. Ses développements relatifs à la distinction entre l'éthique et la morale ainsi que ceux relatifs au principe de réciprocité permettent de s'interroger sur la place de l'individu au sein du collectif. L'intérêt porté à la liberté individuelle mais également la nécessité d'une reconnaissance de la liberté de l'autre annoncent les prémices chez Ricœur d'une capacité de vivre ensemble.

Après avoir présenté les enjeux gestionnaires de la loi du 4 mai 2004 et la conception de Ricœur de l'éthique, il devient dès lors possible de s'interroger sur la dimension éthique de cette réforme.

### III. – LA RÉFORME DU 4 MAI 2004 ET L'ÉTHIQUE

Nous analyserons dans un premier temps cette réforme à la lumière de la pensée de Ricœur. Dans un second temps, nous verrons que les innovations qu'elle propose nécessitent un accompagnement gestionnaire.

#### 1. La réforme de 2004 à la lumière de la pensée de Ricœur

Cette réforme correspond à une certaine conception de l'articulation entre l'individuel et le collectif. Il est possible de l'analyser à partir des critères éthiques mis en avant par Ricœur. Ainsi, elle apparaît en double teinte : accordant une place centrale à l'individu, elle ne remet pas pour autant en cause la primauté du collectif.

#### *Une place centrale est accordée à l'individu...*

Deux des trois pôles du triangle de base de l'éthique proposé par Ricœur (« Je » et « Tu ») illustrent le rôle fondamental qu'il souhaite faire jouer à l'individu dans l'intention éthique. Par ailleurs, chacun de ces deux pôles est l'expression d'une liberté individuelle. La réforme de 2004 semble être en adéquation avec cette conception à plusieurs niveaux :

- Une place centrale est accordée à l'individu dans la loi du 4 mai 2004 grâce à la possibilité qu'il détient d'évaluer la représentativité des acteurs susceptibles de le



représenter dans le cadre de la négociation. Plus précisément, c'est le caractère effectif de la représentativité qui fait ici l'objet d'une évaluation et non les représentants eux-mêmes ni l'accord collectif conclu (sauf si les organisations syndicales signataires ne sont pas majoritaires).

– Le vote de chaque individu qui s'exprime dans le cadre des élections au comité d'entreprise (ou à défaut des délégués du personnel) met en avant l'idée d'une équivalence entre chaque individu (ou « Je ») s'exprimant à cette occasion. Cette conception apparaît comme étant en adéquation avec le principe de réciprocité cher à Ricœur considérant que l'Autre est aussi un soi-même. La liberté de chacun ayant autant d'importance.

– Enfin, permettre une évaluation de la représentativité par les représentés équivaut à reconnaître la nécessité d'une légitimité des représentants aux yeux des représentés. En d'autres termes, il s'agit de reconnaître la nécessité d'un consentement de la part des salariés pour que l'accord soit appliqué et en conséquence la liberté de chacun à ne pas l'appliquer.

*... tout en laissant la primauté au phénomène collectif*

En effet, la loi de 2004 ne fait pas disparaître le principe de représentativité caractéristique de la conception traditionnelle de la négociation collective et en particulier la présomption de représentativité (irréfragable) reconnue aux cinq grandes organisations syndicales au niveau national. De la sorte, elle accorde une très grande importance à ce que Ricœur nomme une « praxis

collective » correspondant à un collectif dépassant les individus<sup>7</sup>. On retrouve à ce niveau le « pôle-II » mis en avant par Ricœur qui s'impose aux individus. Il permet de décider *a priori* de la capacité des organisations syndicales à négocier au nom des salariés. Même si l'intention du législateur a sans doute été d'assurer une indépendance aux organisations syndicales et d'éviter les « syndicats-maison », la présomption de représentativité sous-entend l'existence d'une homogénéité voire d'une unité du phénomène collectif. Certes, l'évaluation dans un second temps de cette représentativité par les salariés de son caractère effectif suppose l'expression de libertés individuelles pouvant conduire à un refus de cette règle mais du fait du principe majoritaire mis en avant par la réforme, cette liberté individuelle ne sera effective que si une majorité d'individus l'exprime.

Ainsi, cette réforme va dans le sens des critères éthiques mis en avant par Ricœur. Le « Je » et le « Tu » y occupent une place prépondérante et la reconnaissance de la liberté de chacun à assumer ou à refuser la règle y est consacrée. Néanmoins, cette liberté s'exprime ici avant la conclusion de l'accord collectif par le vote décidant du caractère majoritaire ou minoritaire des organisations syndicales. À ce propos, il est remarquable que cette évaluation par les salariés du caractère effectif de la représentativité intervient avant la conclusion de l'accord (tous les deux ans lors des élections professionnelles) et non pendant la négociation ni même après la conclusion de l'accord. Comme nous avons pu le consta-

7. Cf. les développements ci-dessus.

ter dans l'affaire Perrier, une fois les élections achevées, l'individu disparaît de la scène. En réalité, afin de répondre aux critères éthiques mis en avant par Ricœur, cette réforme nécessite un accompagnement gestionnaire.

## 2. La nécessité d'un accompagnement gestionnaire

Nous voulons montrer ici que l'évaluation de la représentativité effective par le vote ne suffit pas. En d'autres termes, la légitimité des ordres issus d'un accord collectif d'entreprise et leur application ne sera effective que si les salariés ne sont pas les grands absents du rapport de forces entre la direction de l'entreprise et les organisations syndicales, comme cela était le cas à l'occasion de l'affaire Perrier. Sinon, le risque est d'assister à un changement imposé (Piotet et Sainsaulieu, 1994) débouchant sur une reproduction du système de rapport de forces (Sainsaulieu, 1987).

Un accompagnement gestionnaire doit être mis en place afin de permettre aux salariés représentés de construire ensemble les bases de l'évaluation de la représentativité effective de leurs représentants. Il permettra d'assurer une plus grande légitimité de ces derniers et une meilleure application de l'accord collectif d'entreprise. Il s'agit d'« introduire un dispositif expérimental d'échanges et de relations internes pour que d'autres perceptions, d'autres comportements et valeurs puissent s'expérimenter et s'intérioriser » (Sainsaulieu, 1987, p. 211). C'est à cette occasion que des valeurs ainsi qu'un idéal commun seront construits par les acteurs et leur serviront de référents

communs pour évaluer, à l'occasion du vote, le caractère représentatif de leurs représentants à la négociation. L'accompagnement gestionnaire a pour objet de favoriser les rencontres et les interactions à de multiples occasions et à différents niveaux, entre les individus en développant par exemple le fonctionnement en groupes de travail. Piotet et Sainsaulieu (1994) considèrent que c'est l'organisation par projet qui est la solution adaptée à la construction de référents communs<sup>8</sup>. Cela suppose une évaluation des résultats ainsi qu'un débat sur les objectifs et la finalité du projet. Certes, les risques conflictuels demeurent à l'occasion de ces rencontres du fait notamment des enjeux professionnels et de pouvoir que revêtent ces groupes. C'est donc également à ce niveau que l'accompagnement gestionnaire doit prendre place en créant les conditions de rencontres et d'échanges permettant de dépasser ces enjeux et de créer des référents communs. Plus précisément, l'encadrement du groupe de travail, la formation de ses membres ainsi qu'une politique d'incitation peuvent y contribuer.

Cette démarche nécessite de rechercher des acteurs pertinents c'est-à-dire ayant des intérêts communs pour l'action (Crozier et Friedberg, 1977). Elle peut être conduite par l'intervention d'un acteur extérieur à l'organisation et plus généralement par les divers acteurs du destin de l'entreprise (Piotet et Sainsaulieu, 1994). Bien que les acteurs pertinents ne puissent être déterminés *a priori* puisqu'ils dépendent de l'action envisagée, plusieurs catégories d'acteurs peuvent être mobilisées : les

8. L'analyse de Piotet et Sainsaulieu porte plus spécifiquement sur la construction d'identités collectives c'est-à-dire « un système de repères conduisant à la découverte que l'on est proche de certains et différents des autres » (p. 202).

managers, la direction générale, les salariés représentés et les représentants. Les managers sont « tous ceux qui manifestent leur excellence dans l'animation d'une équipe, dans le maniement des hommes » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 121). Ils sont destinés à jouer un rôle essentiel dans cet accompagnement gestionnaire en favorisant les échanges, la construction de référents communs et l'application de l'accord collectif d'entreprise. Il s'agit de permettre l'existence d'une négociation entre acteurs à tous les niveaux de l'organisation, tout manager ayant reçu délégation des dirigeants de l'entreprise (Morin et Delavallée, 2000). La direction générale par l'intermédiaire de la direction des ressources humaines devra s'assurer de l'existence de conditions propices à une construction d'échanges et d'interactions entre représentants et représentés (avant, pendant et après la tenue des élections professionnelles dans l'entreprise).

Ainsi, la loi du 04 mai 2004 devrait permettre l'expression d'une liberté des « Je » et des « Tu » et de considérer l'Autre comme un Soi-même et Soi-même comme un Autre. Néanmoins, pour que nous puissions réaliser un transfert d'autrui sur nous-même comme le propose Ricœur, une relation humaine doit prendre place entre les différents « Je ». Cela nécessite un accompagnement destiné à favoriser la rencontre. Ricœur insiste également sur le fait que la liberté doit s'attester dans l'action. C'est donc à l'occasion de ces échanges que la réciprocité émergera. En outre, c'est également de ces échanges qu'un « Il » pourra éclore. Dans la mesure où la représentativité ne peut pas être considérée comme existant par essence, elle résulte d'une construction. Elle n'est pas un phénomène

naturel (Crozier et Friedberg, 1977) et nécessite la conciliation des différences voire des conflits entre les individus participant à cette action collective.

Ainsi, cette démarche permettrait de concilier les trois pôles du « triangle de base de l'éthique » proposé par Ricœur : favoriser la rencontre des « Je » et des « Tu » et à cette occasion la réciprocité ainsi que l'expression d'une liberté individuelle mais également leur donner l'occasion de construire ensemble un « Il » duquel émaneraient les critères communs de consentement et d'application de l'accord collectif conclu.

## CONCLUSION

À travers cette réflexion, nous avons tenté d'analyser les enjeux éthiques et gestionnaires de la loi du 4 mai 2004 qui introduit des innovations importantes dans le domaine de la négociation collective, en particulier au niveau de l'entreprise. La pensée de Ricœur nous a permis de faire état des avancées occasionnées par cette réforme en matière de reconnaissance de la nécessité de prise en compte du caractère effectif de la représentativité des organisations syndicales.

Le rôle joué par l'individu dans l'évaluation de la représentativité des représentants est consacré dans cette loi. Pourtant, elle n'est que partielle et conduit à une disparition de celui-ci pendant la négociation et après la conclusion de l'accord collectif. L'affaire Perrier illustre ce phénomène. Il en résulte la nécessité d'un accompagnement gestionnaire destiné à créer les conditions d'une représentativité réelle des négociateurs et ainsi d'un consentement des acteurs et d'une application de l'accord conclu.

**BIBLIOGRAPHIE**

- Aristote (IV<sup>e</sup> siècle avant J.-C.), *Éthique à Nicomaque*, Vrin, Paris, 1987.
- Barnard C. J., *The Functions of the Executives*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938.
- Bastid P., « Légitimité », *Dictionnaire de philosophie, Encyclopædia Universalis*, Albin Michel, Paris 2000, p. 969-976.
- Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.
- Chanlat J.-F., « Vers une nouvelle éthique des relations dans les organisations », *L'individu dans l'organisation – Les dimensions oubliées*, J.-F. Chanlat (dir.), Editions ESKA et Les Presses de l'Université de Laval, 1990, p. 769-775.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1977.
- Dahl R. A., "The Concept of Power", *Behavioral Science*, n° 2, 1957, p. 201-215.
- Epstein E. M., "The Corporate Social Policy Process, Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness", *California Management Review*, vol. 29, spring 1987, p. 99-114.
- Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Hatchuel A., « Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), FNEGE, Paris 2000, p. 7-43.
- Kaler J., "Positioning Business Ethics in Relation to Management and Political Philosophy", *Journal of Business Ethics*, vol. 3, n° 24, avril 2000, p. 257-272.
- Laufer R., « Quand diriger c'est légitimer », *Revue française de gestion*, n° 111, novembre-décembre 1996, p. 12-37.
- Lauriol J., « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 152, 2004, p. 137-150.
- Le Goff J., *Du silence à la parole – Droit du travail, société, État (1830-1985)*, Caligrammes/La digitale, Quimper, 1985.
- Le Moigne J.-L., « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », *Épistémologie et sciences de gestion*, A.-C. Martinet (dir.), Paris, Economica, 1990, p. 81-139.
- Livet P., « Action collective – Communication et action collective », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, M. Canto-Sperber (dir.), PUF, Paris, 1996, p. 14-18.
- Mercier S., « Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises? », *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001, p. 62-69.
- Miceli M. P., Near J. P., « Ethical Issues in the Management of Human Resources », *Human Resource Management Review*, vol. 11, 2001, p. 1-9.
- Morgan G., « Intérêt, conflit et pouvoir – L'organisation vue comme un système politique », *Images de l'organisation*, chap. 6, Les Presses de l'Université de Laval, Laval, 1989, p. 157-228.
- Morin E., *La méthode 6 – Éthique*, Seuil, Paris, 2004.

- Morin P., Delavallée E., *Le manager à l'écoute du sociologue*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2000.
- Piotet F., Sainsaulieu R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et ANACT, Paris, 1994.
- Ricœur P., « Avant la loi morale : l'éthique », *Encyclopaedia Universalis*, « Les enjeux », 1988, p. 42-45.
- Ricœur P., *Soi-même comme un autre*, Éditions du Seuil, Paris, 1990.
- Ricœur P., *Lectures I – Autour du politique*, Éditions du Seuil, Paris, 1991.
- Rojot J., *Negotiation: From Theory to Practice*, Mac Millan, 1990.
- Rojot J., « Déontologie et gestion des ressources humaines », *Éthique, déontologie et gestion de l'entreprise*, H. de La Bruslerie (coord.), Economica, Paris, 1992, p. 117-139.
- Sainsaulieu R., « Développement social et création institutionnelle de l'entreprise », *Organisation et management en question(s)*, Logiques sociales L'Harmattan, 1987, Paris, p. 203-221.
- Weber M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr, 1922. Traduction française : *Économie et société*, Plon, Paris, 1971.