

NÉGOCIER LA PERFORMANCE ?

Christian Thuderoz, sociologue

Cet article réfléchit aux motifs et objets d'une négociation collective à propos de la performance de l'entreprise. Il propose de distinguer « performance débattue », « concertée » et « négociée ».

Le 17 juin 2019, dans le cadre de sa 16^e Semaine de la Qualité de vie au travail, l'Anact proposait une table-ronde intitulée : Performance(s) et conditions de travail : si on négociait ? L'objectif était d'« éclairer les liens entre ces sujets et partager quelques pistes d'action pour progresser en matière de "performance globale" ». Cet article propose de poursuivre cette réflexion¹. L'expression « Négocier la performance dans l'entreprise » signifie qu'il y a tentative, par des syndicalistes et un employeur, de définir conjointement, de façon partielle ou totale, certains objectifs et certaines modalités de l'effort de rationalisation de cette action collective singulière qu'est une entreprise. Cet énoncé est à la fois une information (il indique une action possible), une incitation (il invite à l'engager) et un précepte (il dit ce qu'il faudrait faire). Dans sa version informationnelle, il suscite un débat ; dans sa version incitative, il ouvre un champ d'expérimentation ; dans sa version prescriptive, il suppose un outillage et un accompagnement des partenaires sociaux. Tels sont les deux objectifs de cet article : s'interroger sur les motifs et les cibles de cette décision conjointe à propos de la « performance », et réfléchir aux conditions et aux moyens nécessaires pour que cette performance soit négociée.

— 1. QU'EST-CE QUE NÉGOCIER ?

Toute négociation, qu'elle soit sociale (c'est-à-dire, impliquant des représentants, qui négocient au nom d'autres individus) ou individuelle (ils négocient en leur propre nom), a deux fonctionnalités, qu'il faut distinguer sans disjoindre : une fonction de résolution d'un conflit, et une fonction de résolution d'un problème ; on glose sur la première, oubliant qu'elle n'est qu'une modalité de la seconde. Car tout conflit est l'expression d'un problème que les parties prenantes n'ont pu jusqu'alors résoudre par les voies habituelles de leur concertation. Chacune estimant que ce problème serait mieux réglé par la solution qu'elle propose, surgit entre elles, inévitablement, un conflit – c'est-à-dire, le heurt de deux volontés. Cet affrontement traduit leur effort conjoint d'imposer à l'autre une solution ne convenant qu'à une seule.

Le calcul d'intérêts et l'action raisonnée les poussent à une confrontation – d'idées, d'arguments et

Mots-clés :
négociation collective,
délibération, performance,
organisation, travail

¹ Il prolonge un raisonnement proposé dans l'article « Négocier l'organisation du travail », in La Revue des conditions de travail, n° 7, décembre 2017.

de propositions d'action. Il y a alors dialogue ; il peut conduire au compromis : chaque partie réduit ses prétentions, à proportion de la réduction faite par l'autre, et la solution retenue, formalisée dans le texte d'accord et dont l'originalité est variable, est le produit de ces réductions réciproques. Cette solution est une décision : elle est co-construite en vue de permettre une action collective originale – celle de concevoir, produire, commercialiser, etc., un produit ou un service ; elle résulte, comme toute décision, d'une sélection d'options. Décider ensemble, c'est donc adopter, pour un problème identifié comme tel, une solution originale, construite de façon coopérative. Cette solution mêle un travail de combinaison des prétentions d'origine et un travail d'invention. Cet effort de combinaison se nomme : une négociation collective.

— 2. QU'ENTENDRE PAR « PERFORMANCE » ?

Le concept de « performance » est ambigu et complexe. Ambigu, car il s'agit d'un rapport (entre un résultat espéré et un effort pour le réaliser), donc d'un indicateur chiffré (mais sa qualité informationnelle est réduite) ; d'une épreuve (le test de performance d'un appareil, ou l'exploit d'un sportif), donc du résultat de celle-ci (mais il est ordinal et ne se comprend que comparativement) ; et d'une exhibition (telle une performance artistique, dont la valeur est intrinsèque).

Complexe, car ce rapport, cette épreuve, cette exhibition sont le produit de phénomènes dont il est difficile de mesurer les effets propres. A fortiori pour la performance d'une organisation productive de biens ou de services : les phénomènes qui la composent – et leurs interactions – sont nombreux et de nature diverse. L'objectif de l'organisation est lui-même difficile à cerner : si cela semble simple s'agissant d'une firme aéronautique, il est plus délicat pour un établissement de soins en santé mentale... Dans les termes de Max Weber (2003), la recherche de la performance est un effort de rationalisation. Autrement dit : le recours à des techniques intellectualisées et à un travail de prévision et d'anticipation puisque l'action engagée n'a de sens que par l'avenir auquel seule elle se rapporte.

Cet effort est relatif, c'est-à-dire dépendant de la structure des situations et des ressources des acteurs. Sera ainsi tenue pour performante une action qui, ici, minimise des pertes, et là, celle qui maximise des gains ; ou, par exemple, sera jugée non performante une action syndicale ne parvenant pas, malgré un déploiement important de ressources et divers apprentissages susceptibles de hausser la qualité d'un prochain combat, à obliger un employeur ou un gouvernement à revenir sur sa décision initiale. Cette relativité de la performance souligne la subjectivité de son calcul et de sa lecture.

« Négocier la performance », c'est donc décider à plusieurs des modalités concrètes de cet effort de rationalisation des activités socio-productives. Ce dernier peut porter sur la rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise comme sur la durée d'utilisation des équipements ; la réduction du délai de rotation des stocks ou la hausse du taux de satisfaction de la clientèle ; la baisse du nombre de pannes sur machine comme celle des effectifs de l'atelier de maintenance, etc. La performance de l'entreprise devient ainsi un problème commun, à l'employeur comme au syndicat ; car si elle n'est pas au rendez-vous, le cours d'action sociopolitique de chaque partie en est affecté, le cours conjoint d'action pareillement ; les parties estiment alors de leur intérêt de résoudre ce problème.

On peut distinguer (grossoièment) cinq registres de performance d'une entreprise : social, financier, marchand, organisationnel et environnemental. La performance financière est la plus connue (et la plus dénoncée) mais la moins maîtrisée par le néophyte ; son aridité effraie. La performance marchande est l'un des premiers soucis du consommateur au moment de son achat – et pareillement celui du directeur commercial (la satisfaction du premier produit celle du second). La performance organisationnelle fait la différence entre deux actions entrepreneuriales : l'une parviendra à produire

3 (2010), *Le cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Les belles lettres, p. 496

100 unités de qualité en 100 unités de temps, pour un débours de 100 et un gain de 500, alors qu'une autre en produira seulement 85, pour un même temps et un même débours, et un gain de 300. Les indicateurs de performance environnementale sont plus récents ; ils mesurent la capacité de l'entreprise à réduire son empreinte sur les milieux naturels ; l'urgence écologique rend celle-ci décisive. Reste la performance sociale : elle rend compte de la qualité de la vie au travail des salariés et des efforts du management pour l'améliorer.

Le sens de l'expression « Négocier la performance » semble clair : elle exprime la possibilité d'étendre l'activité de régulation sociale conjointe aux conditions d'efficacité de l'action entrepreneuriale, dans ses diverses dimensions, sans la restreindre aux seuls effets des décisions unilatérales de l'entrepreneur et aux seuls domaines légalement définis de négociation obligatoire. Le champ concerné est donc vaste. À quelles conditions est-il possible ?

— 3. UNE VALORISATION ASTUCIEUSE DES DIFFÉRENCES

La moitié des 47 000 accords collectifs d'entreprise signés en France en 2018 traitent de salaires et d'intéressement, 8 % de temps de travail, et 4 % – seulement ! – de conditions de travail. Peu d'entre eux sont innovants, et peu sont produits à l'issue d'une démarche méthodique ; l'incitation légale à ce qu'y figurent un préambule et une date de fin de validité, ou qu'ils soient précédés d'un accord de méthode, ne date que d'août 2016 ; et les thèmes de négociation obligatoire sont souvent traités en silos, sans effort de transversalité.

Ne jetons pas la pierre : notre pays découvre, tardivement, les vertus et principes de la négociation collective ; il faudra le temps nécessaire pour que cette pratique éprouvée de mise en accord autour de problèmes à résoudre devienne une habitude. Elle le deviendra si nous comprenons mieux les réticences des partenaires sociaux envers la négociation collective, et si nous savons les aider à s'en défaire.

L'examen sur longue durée des relations sociales françaises montre que deux craintes et croyances convergent : le souci des employeurs, attachés à une conception régaliennne de leur fonction – et persuadés que l'autorité sur les hommes se déduit de leur propriété sur les choses – de ne pas partager leurs droits de gérance ; et le souci des syndicalistes de ne pas se mêler de la gestion des entreprises, sous peine de devoir assumer des décisions de gestion dont ils peuvent craindre les effets pervers sur l'emploi et le travail de leurs mandants, et du fait d'une conception émancipatrice et autonomiste du syndicat.

Les rémunérations ont pourtant été, dès la fin du 19^e siècle, l'objet de décisions conjointes. Employeurs et représentants des salariés – les uns, il est vrai, sous la menace de grève des autres, et ceux-ci soumis à leur arbitraire – ont découvert leur intérêt conjoint à définir, pour une période donnée, un prix du travail. Ils le firent pour des raisons différentes. Ce fut pour les uns, planifier les opérations de gestion et attirer / fidéliser des compétences utiles ; pour les autres, parvenir à un juste équilibre entre contribution et rétribution. Les conditions d'emploi et les conditions du travail s'ajoutèrent à la liste sous l'effet des efforts du législateur et de la volonté des syndicalistes de promouvoir de nouveaux droits sociaux ; mais les directions, confrontées à des problèmes récurrents de motivation au travail, de compétence de la main-d'œuvre et de gestion des aléas de production, dans un univers socio-productif en mutation, comprirent qu'elles pouvaient tirer avantage de cet élargissement de la régulation conjointe. D'où leurs efforts, du moins dans les grandes entreprises, de contracter avec les syndicalistes, estimant qu'une décision négociée est plus efficiente qu'une décision unilatérale dès lors que son effectivité dépend de la bonne volonté de ceux qui l'exécutent.

Que déduire de cette analyse ? Que l'espace de cette régulation sociale se construit à partir d'inté-

rêts différents mais compatibles, et lors de séquences de recherche d'alignement entre ces vœux. Si un accord collectif d'entreprise est le produit d'un heurt régulé entre deux volontés, celles-ci sont plus souvent différentes que divergentes (ce sont les acteurs sociaux, dans leur effort de contraindre l'autre, qui durcissent l'opposition des options). Ces différences rendent possible l'accord collectif – puisqu'elles ouvrent sur la possibilité d'un échange (« Je t'échange trois ans de garantie d'emploi contre une hausse de la productivité au travail »), d'une concession (« Je t'accorde une part de ce que tu souhaites puisque tu m'accordes une part de ce que je souhaite »), ou d'une construction (« Inventons ensemble une solution originale en combinant / modifiant nos préférences »).

Si l'accord entre des autrui résulte d'une valorisation astucieuse des différences (d'intérêts, d'enjeux, de points de vue, de ressources, de temporalités, etc.), il faut donc, pour inciter les partenaires sociaux à contracter, moins identifier ce qui leur est déjà commun que repérer la valeur ajoutée que leur coopération pourrait générer.

Pour convaincre les uns et les autres de l'intérêt de « négocier la performance » et réduire les réticences, inévitables, à s'engager dans cette voie, ce fil semble prometteur. L'argument adressé aux deux parties serait celui-ci : vous avez chacune des raisons personnelles et des raisons communes de négocier cette performance. Identifiez les unes et les autres, et échangez à haute voix à ce sujet, de sorte que vous constaterez que plusieurs des risques que vous redoutez sont partagés – ils sont donc solubles par votre coopération – et que plusieurs bénéfices pour chacune sont attendus si et seulement s'il y a cette coopération.

— 4. DE QUOI CONCRÈTEMENT DISCUTER À LA TABLE DES NÉGOCIATIONS SI L'ON Y PARLE DE PERFORMANCE ?

La réponse se déduit des raisonnements précédents : de tout !

Autrement dit : s'il s'agit de discuter des conditions d'efficacité de l'action collective socio-productive et si celle-ci dépend de la manière dont sont rendues efficaces chacune de ses dimensions (sociale, marchande, financière, organisationnelle et environnementale), aucun interdit ne vient restreindre les objets de performance mis à l'agenda de la négociation. Seuls les négociateurs dans l'entreprise, pour les raisons qui sont les leurs, et compte tenu de leur volonté, variable, de rendre plus performant le dispositif de régulation conjointe, peuvent définir le périmètre de celle-ci.

Deux dimensions de performance globale semblent néanmoins de robustes entrées pour les négociateurs d'entreprise souhaitant s'engager dans un tel processus d'extension de la régulation sociale conjointe : le travail, et l'organisation de ce travail. Détaillons rapidement, car tout cela a déjà été documenté et (bien) argumenté².

Le travail, d'abord, car sans lui rien n'existe. Partir de l'acte même de transformation de divers matériaux, physiques ou abstraits, pour leur donner une forme utile à la vie sociale – pour reprendre la définition du travail qu'a proposée Marx – est une démarche efficace : on ne saurait gloser sur la performance, puis agir pour l'améliorer, si l'on ne partait pas de l'activité fondamentale qui la fonde. Et en parler à la table de négociation, c'est se donner les moyens de conjointer des thématiques jusqu'alors traitées de façon distinctes alors qu'elles relèvent d'un même schéma systémique. On y fera le lien entre implication et reconnaissance sociale, engagement et qualification professionnelle, charge de travail et autonomie, pénibilité et responsabilité, etc. Ce sont là de multiples indicateurs d'une performance sociale qui, à l'évidence, affecte toutes les autres.

L'organisation du travail, ensuite. C'est-à-dire : la manière dont sont combinés, plus ou moins astu-

² Voir, entre autres, les numéros 3, 4, 7 et 9 de La Revue des conditions de travail.

cieusement, différents moyens (un type de division du travail, une manière d'affecter chacun à des postes de travail, une façon de manager les individus, etc.) pour que l'acte productif parvienne à son objectif. Là aussi, de la qualité de l'articulation de ces dimensions organisationnelles, voire de leur saisie dynamique, dépend la qualité de la performance finale de l'entreprise. En parler à la table de négociation, et sous cette forme systémique, c'est conjoindre justice du travail et justesse de l'organisation. Et l'on sait, depuis les enquêtes d'Elton Mayo (voir 2010) à la Western Electric, que la seconde dépend de la première...

Mais cela ne saurait suffire ; car, en matière de performance des firmes, un problème d'ophélimité, pour reprendre le vocabulaire de Vilfredo Pareto (1909), est à régler : la tentation de certains acteurs d'accorder la priorité à un type de performance – par exemple la performance financière, ou la performance marchande, au détriment des autres facteurs de performance. Le raisonnement de Pareto – s'il y a amélioration du bien-être de quelques individus, mais que cette amélioration réduit le bien-être d'autres individus (ou le sentiment de leur bien-être, puisque, chez Pareto, cette valeur est subjective), alors on ne peut affirmer qu'il serait avantageux pour la collectivité de réaliser cette amélioration – est ici transposable. Il n'y a de performance globale dans l'entreprise que si aucun des différents facteurs de performance ne l'emporte sur d'autres. Ou, en positif : la performance globale est une performance de tous les facteurs, articulée, et non de quelques-uns – a fortiori si l'amélioration de l'un dégrade la situation d'un ou d'autres facteurs (par exemple, si la préférence du top management envers une performance financière, ou organisationnelle, nuit à la qualité de la performance sociale ou environnementale).

« Négocier la performance » est donc à penser comme un mécanisme de co-vigilance. L'expression désigne alors une régulation sociale conjointe élargie aux conditions d'efficacité de l'action entrepreneuriale, dans ses diverses dimensions mais aussi une régulation sociale conjointe visant la mise en équilibre de ces conditions d'efficacité, pour qu'aucune d'entre elles ne soit minorée ou majorée. « Négocier la performance » est ainsi une manière de qualifier un triple travail de régulation conjointe : d'extension (du champ du négocié dans l'entreprise), d'enrichissement (de la décision conjointe) et d'équilibrage (des préférences des parties).

— 5. COMMENT DÉCIDER ENSEMBLE À PROPOS DE LA PERFORMANCE GLOBALE ?

Comment prendre à plusieurs de telles décisions de régulation et d'équilibrage, tout en évitant les effets pervers du nombre et le jeu stratégique sur les informations et le processus décisionnel ?

Un processus décisionnel se modélise en cinq étapes : 1) identification du problème à résoudre ; 2) établissement de la liste des solutions possibles pour le régler ; 3) examen de leur faisabilité et des conséquences de chacune ; 4) définition des critères de choix ; enfin, 5) sélection d'une option (ou combinaison de plusieurs options). Cette modélisation a été proposée par Richard Walton et Robert McKersie dès 1965 (voir 1990). Le schéma d'une négociation intégrative, figurant page 138 de leur ouvrage canonique, est ainsi légendé : A joint problem-solving process. Il reprend celui qu'Herbert Simon et James March avaient proposé dans *Organizations*, publié en 1958. Le concept de rationalité limitée est venu ensuite corriger l'apparente linéarité du processus : les auteurs ont montré que le problème pouvait être mal défini ; les informations ayant servi à l'identifier mal traitées ou incomplètes ; la liste des scénarios possibles écourtée, du fait de procédures de type satisficing (contraction par les auteurs de satisfy et de suffice ; « satisfaisant », pourrait-on traduire, ou « suffisant ») plutôt qu'optimizing ; enfin, un examen des scénarios opéré trop rapidement et certains d'entre eux jugés prioritaires (parce que déjà mis en œuvre et ayant rencontré du succès, ou apparaissant évidents).

Cela, c'est le modèle général. Est-il approprié à l'objectif d'une « performance globale négociée » ? Oui, mais à deux conditions, de contenu et de méthode. Car deux difficultés apparaissent : cette performance globale est plurielle, et délibérer à propos de ses multiples dimensions, entremêlées, n'est pas simple ; et ces dimensions sont à traiter sous un format approprié.

La première difficulté se résout si l'on sait relier sans confondre ; ce qui suppose un apprentissage du complexe et de sa gestion, ce que produisent peu les négociations monothématiques sur les salaires, relevant surtout d'un marchandage. Une aide spécifique doit ici être apportée aux partenaires sociaux pour les aider à appréhender une réalité multidimensionnelle, repérer les interdépendances entre facteurs, les rétroactions et les effets collatéraux. À ce travail de modélisation du complexe pourraient s'atteler quelques universitaires et chargés de mission du réseau de l'ANACT ; seraient alors disponibles des grilles d'analyse transversale des divers leviers de performance, de leurs rétroactions et effets conjoints.

La seconde difficulté découle du faible habitus des acteurs sociaux français à pratiquer le dialogue social, d'une part, et des responsabilités différentes des acteurs sociaux, d'autre part. L'idée est donc de jouer, en matière de délibération / décision à propos de la performance globale des firmes, sur tous les registres du dialogue social au sens de l'OIT : l'échange d'informations, la consultation, la concertation et la négociation.

Selon les enjeux et les problèmes à régler, il est possible d'envisager trois niveaux de délibération collective : un niveau d'échanges d'informations et de points de vue (performance débattue) ; un niveau délibératif d'enrichissement de la décision de l'employeur (performance concertée) ; enfin, un niveau délibératif de codécision (performance négociée).

Distinguer ces trois registres et inviter les partenaires sociaux à les articuler évite deux écueils : celui d'une négociation complexe à propos de phénomènes complexes, engagée par des négociateurs peu aguerris et prisonniers de leurs aprioris et de leurs habitudes ; ils pourront accélérer leurs apprentissages après avoir pris le temps de comprendre, ex parte et/ou ensemble, ce qu'ils devront bientôt réorganiser ; et l'écueil d'un processus de codétermination pour lequel l'une des parties (le syndicalisme) est en situation d'asymétrie.

La représentation syndicale est en effet une représentation de défense d'intérêts. La vocation d'un membre du CSE n'est pas, explicitement, d'arbitrer entre la multiplicité des intérêts et objectifs présents dans une organisation ; celle d'un membre d'un Codir : oui, assurément. Demander au syndicalisme d'assumer ce rôle de co-gestionnaire, sans les garanties qui lui sont intrinsèques, le fragiliserait – et durablement.

Certaines dimensions de la performance échappent à la régulation sociale conjointe dès lors qu'elles impliquent des acteurs non présents à la table des négociations collectives, ou qu'elles relèvent d'un champ de compétences managériales non directement concerné par la relation d'emploi. Ce qui ne veut pas dire qu'elles ne peuvent pas relever d'une décision négociée ; cela signifie que cette décision peut s'opérer sans l'intervention de représentants des salariés. Cela ne signifie pas non plus que règnent l'arbitraire et la décision unilatérale ; cela veut simplement dire que d'autres codécideurs interviennent dans le processus de définition des facteurs de performance. Ils peuvent s'inviter (ou être invités) à la table de la négociation collective mais celle-ci n'est pas le lieu nodal où se règlent tous les problèmes liés à cette performance.

Co-décider suppose, en outre, devoir assumer la responsabilité de la décision. Peut-on être coresponsable, à parts égales, d'une décision, si l'un des codécideurs ne possède pas le droit et les moyens de la faire appliquer ? L'employeur, en tant que propriétaire des actifs, dispose d'un usage légal exclusif de l'autorité ; surtout, il garde une responsabilité financière personnelle, judiciaire et même pénale (par exemple en cas d'accident du travail).

Il faut donc ne pas avoir une représentation figée, et réductrice, du terme « co-décideur » et une lecture trop extensive du terme « négociation collective ». Co-décider, c'est aussi participer à un processus de prise de décision ; la question est donc celle de l'effort de participation à cette prise de décision conjointe. Il peut être : intense, moyen, ou faible. Dans chacun des cas, il est raisonnable d'affirmer qu'il y a décision conjointe relativement à une action à engager ; mais la contribution de chacune des parties prenantes à la décision peut être inégale.

D'où un nécessaire effort de nomination. Le législateur a introduit en 2017 un nouveau syntagme : le dialogue social et économique. L'objectif est louable : ne plus restreindre le champ du dialogue aux seules questions « sociales ». Mais cela ne règle qu'en partie le problème : la nouvelle instance, décloisonnée, est-elle un espace de dialogue – des personnes échangeant leurs points de vue – ou un espace de délibération – c'est-à-dire, le lieu d'une confrontation argumentée, pour et contre, en vue d'une prise de décision ? Les deux registres ne peuvent être tenus pour équivalents.

Pour cette raison, on préférera ici parler, non pas de « dialogue social et économique », mais de délibération collective à propos de la performance. Et l'on distinguera : une délibération d'échange avant décision (« performance débattue »), une délibération d'enrichissement de décision (« performance concertée ») et une délibération orientée vers un accord (« performance négociée »). La première délibération est une scène, la deuxième un forum, la dernière une arène. Sur une scène, on questionne et l'on répond, on échange des tours de parole ; dans un forum, on débat et on échange des idées ; dans une arène, on combat et on échange des concessions. Ces moments sont distincts et ils doivent être nommés, pour que tous les protagonistes sachent dans quel espace ils parlent, débattent ou se combattent.

Comment aider les partenaires sociaux dans leur effort de régulation conjointe des conditions de cette performance globale ? Par un outillage méthodologique et un accompagnement approprié. La délibération sur les dimensions et les indicateurs de performance suppose que ses modalités soient d'abord codifiées dans un accord de méthode. L'exemple de l'accord RATP de 2001 reste, à cet égard, un modèle : il distingue avec clarté les moments de concertation et de négociation ; il définit leur contenu et indique l'articulation temporelle et politique des deux dispositifs ; il liste les droits et devoirs de chacune des parties. La législation a évolué depuis sa signature – notamment la création de la BDES, la banque de données économiques et sociales. Un accord de méthode de type : « Pour une performance concertée / négociée » devrait aujourd'hui décrire avec précision les informations mises à la disposition des négociateurs et dans un délai raisonnable.

Il faut également être attentif à la manière dont ces informations ont été extraites et vérifiées. Nourrir le forum de tout ce qui peut enrichir sa fonction informationnelle et de confrontation de points de vue et d'expériences est une nécessité, via, par exemple, des groupes de travail dédiés (comités mixtes, focus groups, auditions d'experts (externes) et de professionnels (internes), missions d'audit confiées à des managers et à des syndicalistes, etc.).

La question de l'apprentissage des techniques de joint problem-solving est désormais essentielle si l'on veut que la performance globale soit un thème de délibération débouchant sur des actions correctrices et des décisions stratégiques informées. Savoir problématiser une situation (via des techniques de diagnostic et la sollicitation d'experts), savoir inventer avant de décider (via des séquences de créativité et de remue-méninges) ou savoir anticiper les conséquences de divers scénarios d'action (via des démarches d'analyse des risques ou d'études des causes-conséquences) : autant d'apprentissages nécessaires et suffisants. Ces méthodes sont usuelles dans l'entreprise et il convient d'inviter les partenaires sociaux à les mobiliser pour une régulation conjointe plus efficiente. L'échange d'expérience entre négociateurs d'entreprise au sein de clusters dédiés, ou lors de rencontres thématiques régulières, est une autre garantie. Ce « image des cervelles » sera doublement

utile : il mutualisera des initiatives (et les leçons qui peuvent en être tirées), et renforcera la capacité des participants, syndicalistes et représentants d'employeurs mêlés dans une même salle, à adopter la perspective d'autrui, non pour éradiquer la sienne, plutôt pour la rendre compatible.

— CONCLUSION

Cet article se voulait exploratoire. Négocier la performance, en lien avec la QVT, est une idée neuve en France ; et le chemin sera sinueux. Quelques coordonnées du débat ont été rappelées, et quelques suggestions formulées. Place désormais à l'expérimentation et aux échanges de pratiques du dialogue social à propos de la performance.

— BIBLIOGRAPHIE

- Mayo, E. (2010), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge.
- Pareto, V. (1909), *Manuel d'économie politique*, Giard et Brière, Paris. Ouvrage disponible sur le site : <http://www.ecn.ulaval.ca/~pgon/hpe/documents/neoclassiques/Pareto.pdf>
- Simon, H. et March, J. (1958), *Organizations*, John Wiley et Sons.
- Thuderot, C. (2019), *L'âge de la négociation collective*, PUF.
- Walton, R. E. et McKersie, R. (1990), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations : An Analysis of a Social Interaction System*, Paperback.
- Weber, M. (2003), *Économie et société*, Agora.