

# NÉGOCIER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

**Christian Thuderoz**

NégoLab, Essec-Irené  
c.thuderoz@orange.fr

---

**Q**ue signifie l'expression *négocier l'organisation du travail* ? Cet article est une tentative de conceptualisation. Il propose de définir ce type de régulation conjointe comme la recherche, sous tension, et d'un *type désiré* d'organisation, compte tenu des projets et des circonstances, et des *règles de fonctionnement* de cette organisation désirée, dans un contexte de contraintes ou d'opportunités. Et comment, concrètement, négocier cette organisation du travail ? Le présent article tente de répondre à la première question. Un second article proposera ensuite une méthodologie – plus modestement : quelques lignes de conduite pour aider les partenaires sociaux à planifier, organiser et piloter un tel processus de négociation.

---

## INTRODUCTION

Car l'enjeu est immense : le champ de la négociation collective d'entreprise ne cesse de s'élargir, tant par volonté politique du législateur (cf. la loi dite « Travail » d'août 2016 et le rapport de Jean-Denis Combrexelle qui l'avait précédée en septembre 2015 : *La Négociation collective, le travail et l'emploi*) que par nécessité pratique – résoudre à plusieurs les mille et un problèmes, humains, techniques et organisationnels, surgissant de l'agir productif. Figure ainsi, peu ou prou, à l'agenda des processus de négociation dans les entreprises et administrations, une thématique nouvelle – l'organisation du travail – mais qui, pour l'instant, s'affiche peu sous cet énoncé. Il n'existe pas d'item de ce type dans la liste des dix thèmes de négociation d'entreprise que recensent chaque année les analystes de la DGT au ministère du Travail lors de la production du *Bilan annuel de la négociation collective*. Est-ce à dire que cette « organisation du travail » n'est pas, sous une forme ou sous une autre, « négociée » ? Oui et non. Oui, car de nombreux items en relevant (horaires de travail, conditions du travail, compétences professionnelles, etc.) font l'objet d'accords d'entreprise ; mais non, car ces items semblent détachés du contexte organisationnel global et traités de façon fragmentée. Pour quelles raisons ?

La *première* est historique. L'organisation du travail est un objet de négociation historiquement et volontairement délaissé par les partenaires sociaux. Patrons et syndicalistes débattent et contractent,

depuis le début du vingtième siècle, à propos d'éléments du rapport d'emploi – les salaires et les primes, par exemple – mais se sont longtemps refusés à en aborder d'autres, sans que l'analyste ne comprenne pourquoi la manière de payer les salariés devrait faire l'objet de transactions sociales, mais non la manière d'en organiser le travail...

Le compromis fordiste « à la française » s'est fondé, dès les années 1920, sur un clair partage des rôles : aux employeurs l'organisation, aux syndicalistes sa contestation – dès lors que cette organisation générait des dommages corporels ou empêchait le bien-être au travail. Comme le résume Annie Borzeix (1984, p. 226), « l'organisation du travail échappait en toute logique à la lutte des classes ».

Depuis sa conceptualisation par Frederick Taylor et Henri Fayol, le fait d'organiser le travail salarié est en outre socialement compris comme un devoir et un savoir patronal. Le management, en tant qu'art de piloter une organisation productive et de contrôler les hommes au travail s'est construit sur la croyance dans le bien-fondé de cette dévolution.

Le syndicalisme français – pour reprendre le trait de Bruno Trentin (2012) – a donc donné primauté à la justice sociale, par l'exigence d'une redistribution monétaire, plutôt qu'à la liberté et l'autonomie au travail. Cela lui fut d'autant plus facile qu'il sentit très tôt les risques d'une intrusion dans le champ de l'organisation du travail : cela modifiait son rapport aux salariés (dont il fallait alors reconnaître l'intelligence collective), heurtait son modèle de représentation institutionnelle de ces derniers (qu'il fallait moins « défendre » que ressourcer et encourager), l'obligeait à redéfinir son cahier de revendications (en y introduisant des items idéologiquement moins clivés) et accroître ses compétences (déjà bien insuffisantes).

Le management s'est ainsi vu conforté dans son rôle de seul organisateur. Problème : ce n'est guère le pilote d'une organisation qui peut en être, en même temps, le réformateur ; il se contente de la conduire, malgré d'incessants aléas, sans avoir le temps, ou l'envie, de la performer.

Ce thème et cette activité furent ainsi exclus du champ transactionnel ; la régulation conjointe dans l'entreprise s'en trouva appauvrie<sup>1</sup>.

La *seconde raison* de ce délaissement est épistémologique : la notion d'« organisation du travail » est difficile à cerner ; elle apparaît, tant aux yeux des analystes que des négociateurs d'entreprise, comme une notion « fourre-tout », accueillant dans sa généralité des items pourtant précis, traités dans les accords d'entreprise. Il ne semble donc pas opportun, ni aux statisticiens ni aux praticiens, de créer ou manipuler une telle méta-catégorie, puisqu'une partie de ce qu'elle recouvre fait déjà l'objet de transactions sociales, d'une part, et ce qu'elle désigne apparaît comme une construction abstraite, voire imprécise, d'autre part.

Il nous semble pourtant nécessaire d'user sans vergogne du syntagme « organisation du travail », et de le promouvoir comme un objet légitime de négociation dans l'entreprise *en tant que tel*. Pourquoi ? Parce qu'il recouvre une réalité sociale qu'on ne peut dissoudre, *a fortiori* en nos temps modernes de mutations du travail et des organisations productives.

« L'organisation du travail » est l'espace socio-technique où se croisent :

- *qualité des produits* – qui résulte de la capacité d'une entreprise à répondre aux exigences de ses clients, cette capacité étant chaque jour incertaine, du fait des multiples conflits et tensions au cœur de cette chaîne d'actes de travail, d'échanges et de décisions qui ponctuent le chemin entre une matière première et un produit fini ou un service rendu ;

- *qualité du travail* – soit cet engagement des opérateurs à faire, non seulement leur travail, souvent prescrit, mais « du bon boulot », ce dont ils s'estiment souvent *empêchés* (voir, en autres, les travaux d'Alexandra Bidet et de Yves Clot) ;
- et *qualité des régulations* – soit cet ensemble de règles, légales ou conventionnelles, autonomes ou de contrôle, qui régit l'activité de travail et les relations sociales.

L'« organisation » de ce triple travail de mise en qualité est surtout un *principe* – avant d'être un thème (de négociation) ou un champ (d'activité) ; elle est ce dont tout le reste dépend, sa cause active ; elle *constitue* le réel productif, elle en est l'architecture.

Pour quelles raisons s'engager sur ce chemin ? Un, en ne fragmentant plus leur approche, les partenaires sociaux pourraient agir de façon plus systémique, en travaillant sur les interactions et rétroactions entre les différents items qu'ils inscrivent à leur agenda de négociation; deux, leur approche s'élargirait et nourrirait cet agenda négocié ; trois, il n'est pas judicieux de cantonner le dialogue social en entreprise aux thèmes usuels alors que les vertus de la négociation collective, en tant que processus de co-construction des règles du travail et/ou organisationnelles, sont (enfin) reconnues et que tous, désormais, semblent convaincus que droit légal et droit conventionnel, loin de s'opposer, sont des dispositifs complémentaires et appropriés aux situations.

## — 1. QU'EST-CE QUE NÉGOCIER ?

Répondre à la question liminaire – que signifie l'expression « négocier l'organisation du travail » ? – suppose deux clarifications : qu'est-ce que négocier ?, d'une part, et de quoi parle-t-on quand on écrit le mot « organisation du travail », d'autre part ? Commençons par la première.

La clarification est d'abord *langagière* ; elle n'est pas la moins importante. Car user, voire abuser, de l'expression « dialogue social », en lieu et place de l'expression « négociation collective », introduit une confusion sémantique ; cela brouille ce qu'il convient de distinguer. Si toute négociation, par définition, suppose un dialogue – une communication verbale, donc –, tout dialogue n'est pas une négociation. Et réduire celle-ci à l'une de ses composantes – le fait que des individus mettent en mots leurs querelles et en scène leurs paroles – laisse échapper l'originalité d'un processus de négociation : c'est un mode décisionnel où des parties en conflit, dans un effort volontaire et intéressé, tentent de parvenir à un accord, pour que les cours d'action de chacune d'elles se poursuivent, dès lors qu'un cours d'action commun est garanti. Cet accord devient un arrêt de décision ; celle-ci porte sur des règles ; et ces règles négociées sont autant de principes qui orientent cette action commune que de contraintes qui la canalisent.

On introduit ici diverses notions – conflit, décision, règles, accord, effort intéressé, action commune, etc. – qui, cela est manifeste, dépassent le simple jeu du *dialogue*, fut-il « social » (au sens de : entre plusieurs individus). Des amis, assis à la table d'un bistrot, dialoguent ; des personnes, aux intérêts divergents, assis à une table de négociation, contractent ; les finalités de ces actions sociales ne sont pas identiques. Dans le premier cas, ce sont les partenaires d'un agir *communicationnel* ; dans le second cas, ce sont des adversaires devenant des partenaires dans le cadre d'un agir *stratégique* – pour reprendre les catégories de Jürgen Habermas (1987). Dialoguer, c'est échanger des informations ; négocier et contracter, c'est échanger des arguments, puis des préférences, enfin des promesses. Quand nous racontons nos congés d'été à des proches, nous ne leur promettons rien ; quand nous négocions un taux d'intérêt bancaire avec notre chargée de clientèle, nous ne l'informons pas – nous tentons plutôt de recombinaison l'ordre de nos préférences respectives.

Confondre dialogue (social) et négociation (collective) présente deux inconvénients : l'effacement de la dimension conflictuelle des cours d'action, qu'il s'agit d'harmoniser sans les fusionner ; et l'oubli de la finalité même d'une négociation : la co-construction de règles. Négocier, c'est gérer méthodiquement un désaccord, de sorte que les parties s'accordent sur des règles, celles-ci quittant alors leur statut de *préférences* (chacune des parties estime souhaitable un certain type de régulation, qu'elle juge en congruence avec ses intérêts) pour devenir une *référence* (c'est-à-dire une norme collective, adoptée au cours d'une confrontation argumentée, et esquissée sous la forme d'un compromis). La régulation ainsi définie se nomme une *régulation conjointe*. Ce que ne peut être un « dialogue » : celui-ci ne fixe aucune règle nouvelle, ne combine aucune priorité d'action.

La deuxième clarification à opérer est *conceptuelle*. Elle prolonge la précédente en ce qu'elle s'attache, elle aussi, à nommer, donc à distinguer. Ainsi de « l'organisation du travail » : quand on écrit ces mots, de quoi parle-t-on exactement ?

Rares sont les définitions combinant heuristique et précision ; la plupart réduisent l'organisation du travail à quelques items, socialement péjorés – le travail répétitif, ou à la chaîne – ou relatifs à une partie de son histoire – l'OST, l'organisation dite « scientifique » du travail, ou les NFOT, les « Nouvelles formes d'organisation du travail » (acronyme utilisé pour qualifier tout ce qui était nouveau dans les manières d'organiser le travail dans les années 1980-1990 au sein de quelques firmes qui en firent leur étendard – de Philips à Volvo).

Deux types de définition sont repérables : l'une, descriptive, met l'accent sur ce qu'*est* une organisation du travail – ainsi de celle de Wikipédia, à l'aspect savant<sup>2</sup>, ou celle des éditions Tissot, longue liste d'items, qui se clôt sur un *et caetera* prometteur...<sup>3</sup> ; l'autre type, plus analytique, se focalise sur ce que *fait* l'organisateur de ce travail. Ainsi de la définition proposée aux élèves dans un lycée de l'académie de Versailles : « L'organisation du travail c'est donc répartir (ou diviser) et coordonner les activités productives au sein de l'entreprise afin d'assurer leur efficacité.<sup>4</sup> »

Le premier type de définition illustre notre propos précédent : l'expression « organisation du travail » est une abstraction qui rassemble sous un même vocable des éléments concrets, à propos desquels des négociations peuvent s'ouvrir dans l'entreprise – comme la durée du travail ou les rémunérations. Le second type de définition introduit une dimension différente (et intéressante), avec des notions d'action (« répartir », « coordonner »), de choix (« diviser »), et de finalités (« l'efficacité »). C'est ce chemin que nous emprunterons quand nous proposerons, plus loin, notre propre définition.

La troisième clarification nécessaire porte sur *les activités dialogiques* et leur graduation. « Discussion », « consultation », « concertation », « participation », « négociation » : ces cinq vocables, massivement présents dans la prose spécialisée contemporaine, ne sont pas interchangeables ; il convient donc de définir précisément l'activité sociale que chacun d'eux recouvre, et de voir, ensuite, leurs articulations. Car discuter n'est pas se concerter, et participer n'équivaut pas à négocier...

Que signifie le verbe « discuter » ? S'il rend compte d'un échange d'arguments contradictoires, d'une conversation entre des individus en désaccord, il n'indique rien quant à la finalité de cette conversation ; ce que connotent, par contre, les verbes « consulter » et « concerter » : il s'agit, par ces activités, de *décider* d'un cours d'action. Ce processus de décision est gradué : consulter quelqu'un, c'est recueillir son avis ; mais le décideur peut fort bien ne pas en tenir compte ; ce qu'il est un peu plus obligé de faire s'il s'engage dans une *concertation*. Celle-ci ne garantit nullement, cependant, que chaque individu associé voit son point de vue adopté, ou ses préférences satisfaites ; ce que permet

une *négociation* puisque, par définition, chaque partie présente à la table de négociation n'est pas seulement invitée à dire son mot mais peut opposer son droit de veto.

Il est donc judicieux – et cela peut être codifié dans un accord d'entreprise – de définir précisément les étapes d'un processus de décision, de la simple information transmise par une partie à une autre à la définition conjointe d'une règle d'action, et de donner un contenu et une méthode à chacune de ces activités. Cela évite la confusion et les frustrations – le syndicat, consulté, constatant que son avis a été ignoré...

Ce travail de clarification opéré, reprenons la question liminaire et centrons-nous sur l'objet de cette négociation : « l'organisation du travail ».

## — 2. QU'EST-CE QUE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

Partons du rapport de Jean-Denis Combrexelle. Dans l'une de ses « Propositions de court terme (2015) », l'auteur écrit ceci : « Après concertation avec les partenaires sociaux, clarifier et élargir le champ de la négociation sociale dans les domaines des conditions de travail, du temps de travail, de l'emploi et des salaires (ACTES) en donnant la priorité à l'accord d'entreprise. » Il ajoute : « Par exemple : pour les conditions de travail, élargir le champ de la négociation sur les modes d'organisation du travail et de management... »

Des *modes* (au pluriel) d'organisation du travail ? L'indice est important ; car il existe *diverses manières* de s'organiser pour produire un bien ou un service ; et ces manières sont suffisamment stables pour orienter au quotidien des pratiques productives. Le travail de l'organisateur consiste donc à *choisir* l'une ou l'autre de ces manières (à les combiner, surtout), et à les faire évoluer, au fil des nécessités.

Ce qui suppose, pour l'analyste, de distinguer deux choses : *les modes* (ou « les modèles » ; les termes sont équivalents : ils désignent le type d'organisation choisie) ; et *l'activité* pour définir et modifier ces modes, modèles ou structures.

Distinguons donc : « les modèles d'organisation », et « l'activité organisatrice ». Pour la première expression, entendons un type spécifique de division et de parcellisation du travail ; de rythmes de travail ; de spécialisation des tâches ; d'affectation de celles-ci aux individus ; d'usage de compétences techniques et relationnelles ; de circuit d'informations et de système de communication ; enfin de contrôle des tâches et de réalisation des objectifs.

Ces items (la liste peut être affinée) composent la *structure* de l'organisation. Celle-ci peut être, si l'on reprend les catégories de Henry Mintzberg (2004), de type *adhocratique*, *bureaucratique*, *divisionnelle*, etc. Des éléments-clés les typifient et les différencient (la « technostucture », ou la « ligne hiérarchique ») ; des modes de coordination les distinguent (par « ajustement mutuel », ou par « standardisation des tâches », « des compétences » ou « des résultats »).

Par « activité organisatrice », entendons la manière de : penser cette parcellisation des tâches ; rationaliser ces tâches en optimisant le temps et les méthodes de production (par l'automatisation et l'informatisation) ; calculer les temps et les allouer aux personnes idoines ; faire circuler les informations ; s'assurer de la loyauté et de la fidélité des opérateurs ; enfin, les motiver au travail et faire en sorte qu'ils s'impliquent.

Nommons cette activité : le *travail d'organisation*. Discutons rapidement cette notion.

Ce travail a un double objectif : produire des choix, produire des règles. Nous pourrions le définir comme un *travail de régulation*. Pourquoi ce recouvrement ? Car une organisation, ce n'est pas seulement *un ensemble réglé* ; c'est aussi *un agencement négocié*. Ces choix et ces règles d'organisation font l'objet d'un incessant travail d'ajustement – que ce dernier prenne la forme d'une création, d'une contestation ou d'une modification de ces choix et règles.

Certes, dans l'entreprise, cette organisation et cette régulation ont un auteur – la direction, et l'encadrement hiérarchique. Mais aussi : les salariés eux-mêmes, et leurs représentants. Ceux-ci définissent des règles, et s'efforcent de les rendre officielles, de les intégrer au corpus normatif existant. Cette régulation « du bas » s'oppose à la régulation « du haut ». Mais ce n'est pas seulement une opposition entre prescrit et réel, ou entre formel et informel, ou encore entre logique d'efficacité et logique de sentiment ; c'est surtout *une concurrence* entre deux prétentions, ou le heurt de deux stratégies collectives, orientées par des intérêts différents et mues par une rationalité différente. Cela peut être : solidarité vs. compétition, ou bienveillance vs. discipline, ou encore : confiance vs. suspicion. Plus largement : autonomie vs. contrôle. C'est pourquoi Reynaud les nomme : régulation *autonome* et régulation *de contrôle*.

Cette opposition traverse *toute* l'organisation et ne se contente pas de reproduire celle entre management et salariés. La maîtrise d'atelier cherchera ainsi à se soustraire au contrôle de la direction – tout comme des militants syndicaux tenteront de se soustraire au contrôle de leurs dirigeants, ou encore le service Fabrication de la tutelle des services Qualité et Commercial, etc.

Il y a cependant *concours* de ces deux régulations, autour d'enjeux communs – maintenir l'emploi, réussir une réorganisation, développer avec succès un nouveau produit, conquérir un nouveau marché, etc. Structure d'organisation et activité organisatrice (ou, comme nous l'avons proposé : structure et travail d'organisation / de régulation) sont ainsi traversées par de multiples oppositions, nécessitant de multiples arbitrages – pour déterminer *quels* choix opérer, *quelles* règles adopter. Ces arbitrages sont quotidiens ; ils constituent des *décisions d'organisation*. Celles-ci sont autant unilatérales (l'employeur, seul, décidant au nom de son droit de gérance) que conjointes (l'employeur et les représentants des salariés, décidant collectivement, à l'issue d'un processus, soit de marchandage, soit de résolution de problèmes) et autonomes (des collectifs de travail, s'organisant pour résoudre eux-mêmes, sans injonction managériale, des problèmes d'efficience productive).

Une « organisation du travail » est donc la somme de ces décisions d'organisation, sans cesse actualisées. Elle reflète, à un moment donné, l'état des rapports de force et de pouvoir dans une configuration d'acteurs, et l'état des perceptions et des représentations de ce que *doit être*, pour ces acteurs en concurrence, une organisation « efficace » (ou « compétitive », ou « respectueuse des personnes », ou « adaptée à son environnement », etc.). Il leur faut donc s'accorder sur la visée – « quels sont nos objectifs et quelle organisation du travail mettre en place pour les atteindre ? » – et sur les moyens pour parvenir à ce type désiré d'organisation – « comment s'y prendre pour aboutir à cette organisation-cible ? ».

L'expression « négocier l'organisation du travail » renvoie donc à un double processus (pour cette raison, cette activité régulatrice est à la fois difficile car complexe) : définir conjointement (direction et représentants du personnel) un *type désiré* d'organisation, compte tenu des projets et des circonstances, et définir, tout aussi conjointement, les *règles de fonctionnement* de cette organisation désirée, dans un contexte de contraintes ou d'opportunités.

### — 3. NÉGOCIER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

Négocier l'organisation du travail, comme tout item faisant l'objet d'une recherche d'accord sur un dispositif – entre conjoints, pour établir leur centre diplomatiques ou entre dirigeants industriels – consiste ainsi à *inventer* une forme organisationnelle nouvelle, susceptible de mieux répondre (ou répondre autrement) à des objectifs socio-productifs, eux-mêmes évolutifs, et *codifier* la manière dont cette forme organisationnelle fonctionnera, tant dans ses grandes lignes que dans le détail.

Autrement dit : négocier *le changement organisationnel* !

On comprend mieux, dès lors, la réticence des partenaires sociaux à s'engager sur cette voie. Ils présumant que le chemin sera parsemé d'embûches, si ce n'est d'embuscades ; car modifier l'existant organisationnel, c'est heurter des pratiques, rompre avec des routines, ébranler des certitudes. Si ce n'est : attenter à des féodalités. Qui s'y risquerait ?

Une abondante littérature sur ce « changement organisationnel » a fleuri depuis les années 1960 et les travaux de Jim March ou du Tavistock Institute (pour s'épargner ici une longue liste de références bibliographiques...). Pas sûr, cependant, que cela soit très utile aux partenaires sociaux désirant prendre l'objet à bras le corps, ni une étape nécessaire pour les analystes souhaitant conceptualiser la négociation de l'organisation du travail. Pourquoi ? Parce que cette littérature, de qualité diverse, fait souvent siennes les questions de « résistance au changement », se contente de traiter d'*organizational behavior*, et se focalise sur le *how-to-do*.

Théoriser l'organisation négociée du travail nécessite une approche à la fois pragmatique (pour outiller les partenaires sociaux) et compréhensive (pour comprendre leur propension à ne pas s'emparer de cet objet). Ce qui va de pair : nous n'aiderons ces partenaires sociaux que si nous comprenons mieux ce qui les gêne ou les traumatise.

Parmi les motifs : la crainte d'ouvrir la boîte de Pandore (pour les uns ; de devoir s'installer dans un remue-ménages permanent, voire de négociations incessantes ; pour les autres : de devoir redéfinir leur rapport aux salariés) ; la crainte de mal identifier les priorités (par quoi commencer, comment hiérarchiser les urgences ?) ; la crainte, enfin, de ne pas savoir faire (marchander annuellement la hausse des rémunérations ou mettre en place des indicateurs d'égalité professionnelle, ce n'est pas repérer les compétences manquantes à moyen terme ou discerner l'impact des technologies numériques sur les pratiques professionnelles !).

La question-clé, nous semble-t-il, est la suivante : comment aider ces partenaires sociaux dans l'entreprise à (tenter de) converger vers une cible organisationnelle partagée et (tenter de) s'accorder sur une méthode pour l'atteindre ?

La réponse est *procédurale*. Il faut *finir le travail de clarification*, en examinant, non plus l'activité (discuter ou négocier ?), l'objet (l'organisation du travail), mais *les pratiques de construction* de la solution négociée. C'est-à-dire : la manière dont le problème organisationnel à résoudre est énoncé, comment les scénarios de résolution sont imaginés, leurs conséquences anticipées, comment les critères de choix sont définis, enfin comment ces solutions compromissaires sont évaluées et actualisées. Autrement dit : par quelle méthodologie l'organisation du travail peut-elle devenir un thème de négociation collective ?

Aux cinq étapes d'un processus compromissaire, telles que conceptualisées en théorie de la négociation (voir les travaux d'Ann Douglas, Herbert Simon et James March, William Zartman, etc.) – nous y ajoutons l'étape, post-accord, de l'actualisation, ignorée dans la littérature classique – qui mobilisent chacune des outils et une démarche différente. Il n'est pas inutile de les lister et de les commenter rapidement.

La phase d'*identification du problème* est un premier round nécessaire : il s'agit de définir ce qui constitue un problème, et dont la résolution incombe aux co-régulateurs. La phase d'*établissement des scénarios de résolution* est un moment d'invention ; les techniques de remue-méninges sont ici appropriées. La phase d'*examen attentif et collectif des scénarios* est une étape-clé : il s'agit d'examiner leur faisabilité technique, leur acceptation sociale, leur coût économique ; enfin leurs conséquences, directes ou immédiates, indirectes et plus lointaines. La phase de *définition des critères* est un moment de confrontation : quels indicateurs retenir, donc quelle mise à l'épreuve des scénarios envisagés faut-il organiser pour les mieux choisir ? La dernière phase, celle d'évaluation des résultats, n'est pas à négliger : elle permet, au fil des mois et de l'application de l'accord, de corriger le dispositif retenu, expérimenter de nouvelles approches, etc.

Comment et par quoi nourrir ce processus compromissaire à propos de l'organisation du travail ? Ce qui a été fait en termes de méthodologie ces dernières années concernant le fait de « parler de son travail » (notamment par l'ANACT ; voir sa brochure *10 questions sur les espaces de discussion*, Anact/Aract, 2015) pourrait être utilement reproduit à propos de celui de « négocier le travail ». Une même liste de questions pourrait structurer une brochure *ad hoc* (« De quoi s'agit-il ? », « Où en sommes-nous dans les entreprises aujourd'hui ? », « Pour quelles finalités ? », « Comment s'y prendre ? », « À quelles conditions ? », « Quel rôle pour le management ? » etc.). Des grilles-outils, similaires, pourraient être construites ; et divers dispositifs imaginés et commentés pour nourrir cette négociation collective (réunions d'expression, dialogue professionnel, groupes de réflexion ou d'échange de pratiques, forums numériques, etc.).

## CONCLUSION

Le lecteur l'aura compris : cet article est *prodromatique*. L'adjectif (rare) employé ici – issu de *prodrome*, exposé préliminaire, début d'un évènement, etc. – est une manière de souligner que nous n'en sommes qu'à l'exorde. Viendront les temps de la confirmation (c'est-à-dire : la poursuite de l'argumentation brièvement exposée ici) et de la réfutation (c'est-à-dire : sa contestation, pour enrichir cette conceptualisation). Car l'absence d'une réflexion et d'une tradition académique en France autour de cette activité sociale qu'est la négociation collective (que les époux Webb, Beatrice et Sydney, théorisaient pourtant en Angleterre dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle !) est aujourd'hui un obstacle : à l'heure où le nouveau législateur français entend donner la priorité aux accords d'entreprise – pour que les problèmes soient réglés au plus près du lieu où ils se posent, et en misant sur l'intelligence collective et l'inventivité des négociateurs –, il serait bon que *social scientists* et *counsellors* (pour éviter d'écrire : sociologues et consultants, (trop) silencieux sur la négociation sociale mais fort diserts sur la protestation sociale !) s'emparent de cette thématique de la négociation *du* travail et *au* travail, l'érigent en objet scientifique noble et, dans ce cadre, observent avec attention les pratiques émergentes de régulation conjointe en matière d'organisation du travail. Cet article est une invitation à poursuivre l'effort conceptuel.

- 
- <sup>1</sup> Le lecteur est invité sur ce point à (re)découvrir l'expérience italienne, voir Collectif (1978).
  - <sup>2</sup> L'organisation du travail recouvre un vaste ensemble d'éléments se trouvant en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, disposant d'un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but présumé de répondre à des besoins et/ou d'atteindre des objectifs déterminés ». [https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation\\_du\\_travail](https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_du_travail)
  - <sup>3</sup> « Par organisation du travail, on entend généralement la durée et l'aménagement du temps de travail, la rémunération, la définition du contenu du poste et des résultats attendus, de l'organigramme, les processus d'évaluation et de contrôle du travail, les restructurations, le recours à la sous-traitance, l'impact de l'activité de l'entreprise sur le voisinage et l'environnement, etc. ». <https://www.editions-fissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-st-definition.aspx?idDef=1295&definition=Organisation+du+travail>
  - <sup>4</sup> [http://www.lyc-colbert-lacelle.ac-versailles.fr/IMG/pdf/cours\\_eleve.pdf](http://www.lyc-colbert-lacelle.ac-versailles.fr/IMG/pdf/cours_eleve.pdf)
- 

## Bibliographie

- Borzeix, A. (1984)**, « Les pratiques syndicales face à l'organisation du travail », in Kesselman, M., *1968-1982, Crise économique et changement politique*, Éd. Ouvrières, Paris, 1984, 382 p.
- Collectif (1978)**, *Le Syndicat et l'organisation du travail. L'expérience de la CGT italienne*. Préface de Jean-Daniel Reynaud, Galilée, 272 p.
- Combrexelles, J-D. (2015)**, *La négociation collective, le travail et l'emploi*, France Stratégie, Rapport remis au premier ministre, 135 p.
- Habermas, J. (1987)**, *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard.
- Mintzberg, H. (2004)**, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Eyrolles.
- Trentin, B. (2012)**, *La Cité du travail. Le fordisme et la gauche*, Paris, Fayard, 444 p.