

CHARISME OU METHODE

Haro sur le ministre ! Sus à la personne ! Tout le monde pousse au remaniement ministériel... S'agit-il d'un problème Jospin comme il s'est agi d'un problème Juppé ?

Y a-t-il un problème de personnes Allègre et / ou Sautter ? Ou bien, encore une fois, est-ce un problème de méthode ?

Une fois de plus, les événements politiques récents – l'abandon de la réforme du Ministère des Finances, les difficultés de Monsieur Claude Allègre à faire accepter ses réformes et l'annonce de la concertation sur les régimes des retraites- nous conduisent à démontrer qu'il s'agit moins d'une réception défailante des Français face aux réformes, que d'un manque de culture de la négociation des décisionnaires et d'un déficit dans leur aptitude à gérer les conflits.

De nombreux et évidents parallèles apparaissent entre le lancement des réformes actuelles initiées par le Premier ministre, Monsieur Lionel Jospin et la préparation, la conduite et la conclusion des négociations engagées en 1995 par le premier ministre de l'époque, Monsieur Alain Juppé, sur la triple réforme de la SNCF, du système de protection sociale et des retraites des fonctionnaires et les mêmes causes paraissent produire les mêmes effets.

Le rétrécissement volontaire du terrain du dialogue : l'autorité qui cherche à réformer le champ de la décision de façon à obliger ses interlocuteurs à se contenter de peu de choses à négocier. Monsieur Sautter propose aux syndicats des finances de négocier les principes d'application de la réforme en leur demandant de bien vouloir accepter son principe directeur et son contenu mais sans le discuter. En 1995 des forums avaient été organisés pour expliquer une réforme conçue en vase clos dans le secret.

La non prise en compte des intérêts de ses interlocuteurs : l'autorité énonce les bienfaits de sa réforme pour ses interlocuteurs mais refuse de prendre en compte leurs intérêts lésés. En 1995, Monsieur Blondel, déjà secrétaire général de F.O. allait perdre son pouvoir de décision dans les conseils d'administration des caisses de sécurité sociale ; on passa outre...

En 2000, la réforme de Monsieur Sautter remet en cause les équilibres syndicaux du Ministère des Finances ; on relativise ces intérêts...

La désignation à l'opprobre publique des responsabilités de l'autre dans les blocages rencontrés : en 1995 ce sont les syndicats rétrogrades qui n'ont pas compris la nécessité de protéger nos enfants et de leur construire un système de protection sociale pérenne ; en 2000, à l'éducation nationale ou aux finances, c'est " l'opposition persistante des organisations syndicales qui a conduit à une situation de blocage ".

La liste des erreurs dans le lancement et la conduite des négociations de toutes ces réformes, à 5 ans de distance est très longue et désespérante.

Pourquoi le pouvoir qu'elle qu'il soit, rechigne-t-il souvent à accepter une vraie négociation ? La réponse est que la tentation est forte de s'en servir d'abord ; on commence par expliquer... Si l'autre résiste, on ré-explique en déclarant que l'on s'est mal exprimé... Si l'autre bloque, on ré-explique en lui disant qu'il a mal compris et qu'il s'agit d'un malentendu... Si l'autre persiste à refuser, on lui déclare ou bien qu'il n'a rien compris, ou bien qu'il est de mauvaise foi... Si enfin il continue à exprimer son désaccord, on sort alors les armes du discrédit, de la menace, du chantage, du préalable et de l'ultimatum... Faire céder ou reculer apparaissent alors comme les seules alternatives . Et les deux sont inacceptables et dommageables.

Alain Juppé est parti, Christian Sautter est `` mortifié ", Claude Allègre est rappelé à la nécessité du dialogue.

Quant aux retraites, apparemment une lueur d'espoir de bonne méthode apparaît. Il s'agit d'ouvrir une longue concertation avant d'engager des négociations. Apparemment, Monsieur Lionel Jospin propose aux partenaires sociaux de prendre en compte tous leurs intérêts sans exclusive ou préalable. Apparemment la concertation aurait pour but de mettre sur la table plusieurs objets de négociation qui pourraient donner lieu à des combinaisons compensatrices éloignées de tout marchandage ; apparemment cette concertation permettrait de négocier le choix des nombreux critères objectifs existants (rapport Charpin ; etc....) ; apparemment une règle du jeu pourrait être établie de manière négociée ; enfin des engagements fermes sur la levée des tabous sociaux seraient pris.

Tout ceci paraissait de bonne augure pour faire enfin mentir ce principe qui fait que les Français contestent et s'opposent pendant que leurs dirigeants ne connaissent que le : " ou ça passe ou ça casse ". Mais pourquoi alors ce rejet et ces réticences de la part des partenaires sociaux ? Malheureusement, voilà qu'on associe l'intégration des primes des fonctionnaires et la durée des cotisations en indiquant à priori son relèvement. Ceci constitue en soi la solution avant même que le problème soit mis sur la table.

En effet, négocier c'est se concerter d'abord pour poser un problème commun à résoudre ensemble ; ensuite c'est rechercher ensemble, des idées, des options, des solutions d'élargissement du gâteau, prenant en compte les préoccupations fondamentales de toutes les parties, qui sont en général occultées par les prises de positions ou par les objets apparents de la négociation. Or, à bien y regarder, tous les acteurs sociaux se déclarent d'accord pour moderniser l'Ecole ; tous les fonctionnaires des finances sont d'accord pour améliorer le fonctionnement de leur outil de travail tout en fournissant un meilleur service aux particuliers et aux entreprises ; aucun syndicat ne s'oppose à l'évitement de l'écroulement du système de protection sociale par répartition, tout le monde souhaite modernisation et solidarité. Le champ de la négociation devient alors : comment moderniser sans remettre en cause les acquis sociaux ? Comment améliorer la productivité des services de l'Etat en continuant à faire progresser les acquis sociaux ? Comment rétablir l'équité entre les salariés du secteur public et du privé ?

Négocier vraiment pourrait être le geste le plus démocratique de la fondation d'une modernisation de l'Etat. Et négocier ne peut conduire ni à une victoire écrasante pour l'un ni à une capitulation sans conditions pour l'autre.

Michel Ghazal et Yves Halifa
Centre Européen de la Négociation
Coauteurs du livre "Circulez y a rien à négocier"