

# **Abécédaire de la négociation collective**

**Christian Thuderoz**

Christian Thuderoz

Abécédaire de la  
négociation collective

© Christian Thuderoz, 2023

ISBN numérique : 979-10-405-2418-2

**Librinova**”

[www.librinova.com](http://www.librinova.com)

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## **Du même auteur...**

*La boîte, le singe et le compagnon. Syndicalisme et entreprise*, CNRS éd. et PUL (1994)

*Sociologie des entreprises*, La Découverte, coll. Repères, 3<sup>ème</sup> éd. (2010)

*La négociation sociale*, CNRS éd. (avec A. Giraud-Heraud, 2000)

*Négociations. Essai de sociologie du lien social*, PUF (2000)

*Des mondes de confiance*, CNRS éd. (avec V. Mangematin, 2003)

*Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques*, PUF (avec G. Minguet, 2005)

*Histoire et sociologie du management. Doctrines, textes, études de cas*, PPUR (2006)

*Qu'est-ce négocier ?* PUR, Rennes (2010)

*Clés de sociologie pour ingénieur(e)s*, PPUR (2011)

*Sociologie de la négociation*, PUR Rennes (avec R. Bourque, 2011)

*Sociologie des conflits en entreprise*, PUR, Rennes (2014),

*Petit traité du compromis*, PUF (2015)

*Décider à plusieurs*, PUF (2017)

*Politique du compromis*, Larcier (2019)

*L'Âge de la négociation*, PUF (2019)

*Méthode de négociation*, Librinova (2022)

# Avant-propos

Cet *Abécédaire de la négociation collective* complète et prolonge l'ouvrage *Méthode de négociation collective*, paru en mars 2022 chez Librinova.

Son propos est ciblé : il s'adresse aux négociateurs d'entreprise, soucieux de performer leurs pratiques de négociation collective en maîtrisant les concepts et les modalités de cette activité de régulation sociale conjointe, ainsi qu'aux formatrices et formateurs en dialogue social, que leur public soit composé d'élus syndicaux ou de dirigeants d'entreprise, qu'elles/qu'ils soient juristes d'entreprise, avocat/e/s spécialisé/e/s dans l'aide aux CSE, chargé/e/s de mission dans le réseau ANACT, consultant/e/s en relations sociales, psychologues du travail, etc., du moment qu'elles/qu'ils ont besoin de maîtriser le vocabulaire de la négociation collective pour enrichir et professionnaliser leurs interventions auprès des partenaires sociaux.

Pourquoi un *abécédaire* ? Parce cette forme d'exposition est pratique : l'auteur choisit ses mots, glose à leur sujet à sa guise, divise son propos général en autant de notices particulières, etc. Si les avantages de ce format d'ouvrage sont nombreux, les désagréments le sont aussi : sont mis sur le même plan des items majeurs et mineurs ; des notions complexes sont parfois survolées ; et cela semble rappeler l'école communale, la blouse grise et les doigts tâchés d'encre... On aurait tort : ce format est une aubaine pour qui veut aller à l'essentiel – comprendre, pour mieux agir, ensuite.

Cet *Abécédaire* n'est pas un dictionnaire de poche : il ne vise pas l'exhaustivité, pas plus qu'il ne prétend clore des controverses. Il a vocation, au fil du temps, à s'enrichir de nouvelles notices ; certaines seront actualisées ou mieux exemplifiées. Il n'exige pas une lecture suivie. Il fait sien le souhait de Voltaire dans la préface de son *Dictionnaire philosophique portatif* (1764) : « À quelque endroit qu'on l'ouvre, on y trouve de quoi réfléchir. »

Bonne lecture !

# A

## Accord collectif

Un accord collectif est le résultat d'un processus de négociation collective. Il est à la fois *un contrat* – il spécifie ce que de libres volontés ont décidé de régir – et *un dispositif* – il définit les termes auxquels ce processus de négociation est arrivé.

Saisi comme *contrat*, l'accord collectif est une convention écrite qui crée des obligations entre celles et ceux qui l'ont négocié et signé. Parmi ces obligations : celle de respecter leur engagement à faire ce qu'ils ont dit qu'ils feraient. Le terme latin *contrahere*, à l'origine du mot « contrat » signifie en effet « l'action qui engage ».

Saisi comme *dispositif*, l'accord collectif est plus qu'un contrat : il ne réunit pas deux personnes, comme en droit civil, mais un employeur et des représentants des salariés. Ceux-ci agissent au nom du collectif de travail, auprès de qui ils prennent mandat et lui restitue les avancées et reculs du processus de négociation.

L'accord collectif est un dispositif car il inclut, en amont, *une préparation*, et en aval, des *prolongements*. En amont, employeur et représentants des salariés négocient la forme et le fond, la méthode et la substance. Des conditions de validité doivent être en effet réunies pour que l'accord collectif soit légalement valable : présence d'un préambule présentant de manière succincte l'objectif de l'accord et son contenu ; stipulation d'une durée d'application (à défaut, elle est fixée à cinq ans) ; définition des modalités de suivi de l'accord collectif, etc. Et surtout : signature par des organisations syndicales ayant recueilli au moins 50 % des suffrages lors des récentes élections professionnelles. Ces dispositions légales supposent que les négociateurs se mettent d'accord, non seulement ce sur quoi ce elles souhaitent aboutir, mais sur la manière qui leur permettra d'y parvenir...

Négocier un accord de GCPP (gestion des compétences et des parcours professionnels) suppose ainsi des méthodes précises d'analyse des postes et des fonctions, de décomposition des compétences en divers facteurs, de pondération

de ces facteurs, et, surtout, d'examen concret des situations réelles. De même, en aval, le suivi pendant plusieurs mois de l'application d'un accord collectif d'égalité entre hommes et femmes par des personnes réunies au sein d'un comité de signataires, suppose que l'accord collectif soit « équipé » (par exemple de procédures d'enquêtes auprès des salariés et de l'encadrement, ou de procédures de rectification pour corriger certains aspects oubliés ou mal évalués lors de la négociation). Il n'est donc pas qu'un seul accord, instantané, de volontés, à l'égal de la rencontre d'un acheteur et d'un vendeur sur un marché de légumes le vendredi matin à St-Félicien (07) : il doit « vivre », dans la durée, et donc évoluer en fonction de la situation socio-productive. S'ensuivent des *négociations continuées*, qu'elles soient de révision des règles initiales ou de création de règles nouvelles. De sorte que la négociation d'entreprise est, par définition, une négociation singulière, appropriée à des situations locales elles-mêmes singulières.

Distinguons deux formes polaires de coordination des actions sociales : *le pur marché* ; *la pure autorité*. Dans le premier cas, une offre rencontre une demande ; les individus se coordonnent autour d'un prix et, une fois l'échange opéré, cette coordination disparaît, au profit d'une autre rencontre, ailleurs, avec d'autres échangistes, aussi fortuite et temporaire que la précédente. Dans le second cas, la coordination des actions s'opère sous la contrainte d'un tiers autoritaire, qui impose l'objectif et le protocole d'action. La relation n'est plus éphémère, comme sur le marché, mais elle est déséquilibrée. Entre ces deux extrêmes se tient la négociation collective.

Cette négociation (par exemple : à propos de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise ou dans le secteur professionnel) peut tendre vers le premier pôle, celui du marché. Elle produira alors un contrat écrit et paraphé, où figurent les engagements de chacune des parties et les clauses exactes qu'elles ont définies – tout comme un contrat commercial. Elle peut tendre vers le second pôle, celui de l'autorité ; elle produit un texte d'accord légalement conforme, reproduisant les clauses proposées dans la loi, voire reprenant son vocabulaire. Une forme intermédiaire est donc souhaitable, *via* une négociation permanente et des « accords glissants » – le mot est du sociologue Jean-Daniel Reynaud –, actualisés, révisés, adaptés aux situations nouvelles. L'accord collectif, dans ce cas, est moins un acte juridique qu'un relevé de décisions, et moins un texte formalisé qu'une entente...

## Accord équilibré (John Nash et Otomar Bartos)

À la question : « Qu'est-ce qu'un accord équilibré ? », le formateur<sup>1</sup> peut répondre aux participants d'une session de formation conjointe de deux manières possibles, complémentaires malgré leur apparente opposition : en s'appuyant sur le jugement des négociateurs qui l'ont construit et signé ; ou en se dotant d'outils d'évaluation externes aux négociateurs.

Dans le premier cas, le critère d'équilibre se déduit de la satisfaction raisonnée des deux parties. Leur jugement est de type relatif (« Compte tenu des contraintes, ce à quoi nous sommes parvenus nous satisfait, etc. »). Dans le second cas, l'équilibre se déduit d'une mesure objectivée de ce dernier.

La jonction des deux appréciations s'opère quand l'une des deux parties estime que l'accord n'est pas autant équilibré qu'il le pourrait / qu'il le devrait. Les deux parties peuvent / doivent alors examiner le résultat auquel elles sont parvenues sous l'angle de son insuffisance supposée, et l'enrichir, par exemple en compensant, par l'octroi de quelques avantages à la partie « lésée », l'inégalité des dotations issues de l'accord en voie d'achèvement.

On peut également calculer, compte tenu des préférences des négociateurs, une formule d'accord qui soit la plus équilibrée, où chacun se voit attribuer l'allocation correspondant à ses désirs et besoins. Otomar Bartos<sup>2</sup>, qui fut professeur dans diverses universités étatsuniennes – Pittsburgh, Hawaï, Colorado, etc. – et auteur d'ouvrages majeurs en théorie générale de la négociation a proposé pour cela de s'inspirer du raisonnement de John Nash, prix Nobel d'économie en 1994 et dont les théoriciens des jeux usent à l'envi : la « solution de Nash ».

L'expression désigne le fait qu'il existe une solution équitable à tout conflit entre deux personnes, ou entre deux parties, qui les satisfait tous deux, compte tenu de leurs préférences initiales, et grâce à leur capacité commune d'agir rationnellement, *en fonction de l'agir de l'autre*. Nash identifie ainsi un type de partage (s'il s'agit, par exemple, de répartir entre des biens différents, sans passer par leur équivalent monétaire : un couteau, un stylo, un jouet, un ballon, etc.) permettant de les allouer aux protagonistes (Bill et Jack, dans son article fondateur de 1950<sup>3</sup>, *Le Problème de la négociation* ; ou l'employeur et des

syndicalistes...) de façon telle qu'aucun d'eux ne se sent floué et n'a de regret après l'échange.

Ce qui signifie, en termes de stratégie de négociation, qu'il existe une situation dans laquelle aucun des négociateurs ne peut trouver de meilleure stratégie de jeu, *compte tenu des stratégies choisies par les autres négociateurs*. Cela est possible car chacun anticipe la réaction de son adversaire et agit comme il suppose que l'autre ferait s'il était à sa place. Comme l'écrivit le théoricien des jeux John Harsanyi<sup>4</sup>, qui vulgarisa les travaux de Nash : « Aucun joueur ne peut rationnellement espérer qu'un adversaire rationnel puisse revendiquer de meilleurs gains que ceux que lui-même est prêt à concéder ».

Pour illustrer cette *fair solution*, Otomar Bartos prends l'exemple des négociations des années 1970 entre l'URSS soviétique et les États-Unis à propos du désarmement. Actualisons son raisonnement en l'appliquant aux (futurs) négociations entre la Russie et l'Ukraine. Considérons que les préférences (les « utilities », en langue anglaise, soit la reprise de l'ancien mot français « utilités »...) de chacun des présidents, russe et ukrainien, au regard de deux options possibles, soient les suivantes, sur une échelle de valeurs allant de -5 à +5 :

	<b>Russie</b>	<b>Ukraine</b>
Reconnaissance par l'Ukraine de l'indépendance de la Crimée et des républiques autoproclamées dans l'Est	+ 4	-5
Autonomie accordée au Donbass, soumise à référendum dans toute l'Ukraine, sous l'égide de l'Union européenne	-1	+ 2

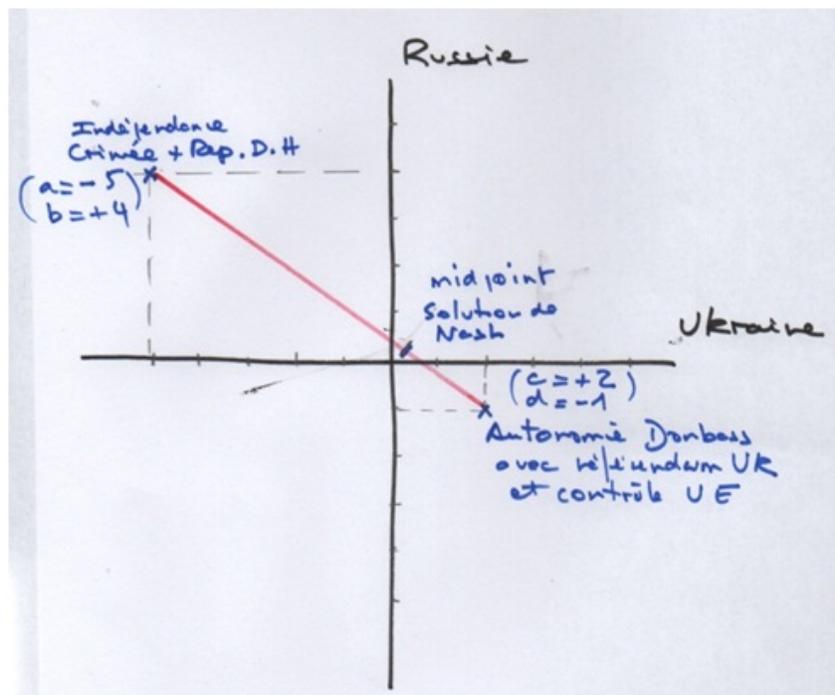
Le schéma ci-dessous représente graphiquement ces préférences. La Russie souhaite une reconnaissance des territoires qu'elle a annexé en 2014 (valeur de cette option : + 4), ce que refuse obstinément l'Ukraine (valeur de - 5), qui préfère un régime d'autonomie accordée à la région du Donbass (valeur de + 2), ce qui ne satisfait pas vraiment la Russie (valeur de -1). En appliquant le

raisonnement de Nash et sa formule de calcul, la « solution » à ce conflit serait celle-ci :

Pour l'Ukraine :  $ad-bc / 2(d-b) = (-5) (-1) - (+4) (+2) / 2 (-1) - (+4) = -3 / -5 = 0,60$

Pour la Russie :  $ad-bc / 2(a-c) = (-5) (-1) - (+4) (+2) / 2 (-5) - (+2) = -3 / -7 = 0,42$

La répartition des « gains », si chacun obtenait ce qu'il souhaite, compte tenu de ce qu'il rejette, se traduirait par une solution de compromis où les deux options en litige seraient combinées en une seule, une fois le critère de pondération adopté. Cela peut prendre la forme d'une « autonomie souveraine » accordée par l'Ukraine au Donbass, avec le droit, donc, de posséder, par exemple, une armée et une police, mais sans pour autant disposer d'un siège à l'ONU comme pays indépendant...



Tiré de Bartos, 1977

Le schéma montre que cette solution de Nash est bien un *fair agreement* et que les gains de chacune des deux parties sont symétriques. Cette solution de Nash se situe en effet au point central du segment délimité par les deux axes représentant les gains maximum possibles pour chacun. Pour Bartos, cette solution est *fair* « au sens où chacun reçoit exactement la moitié du maximum de