

Christian Thuderoz

**négociations &
compromis**

1

**concept &
processus**

Christian Thuderoz

Négociations & compromis

Volume 1 (concept et processus)

© Christian Thuderoz, 2024

ISBN numérique : 979-10-405-6973-2

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.

vol. 1 : concept & processus

 négocier & décider à plusieurs (entretien, revue *azimuts*, 2018)
pourquoi répondons-nous à une concession par une autre concession ? (2017)
 régimes et registres de négociation (2009)
 à propos de la négociation intra-organisationnelle (2011)
 les figures du tiers en négociation (2019)

vol. 2 : conflits & régulation sociale

 notice *négociations* (2012)
représentations savantes de la négociation collective et travail de négociation
 (2019)
 palabre coutumier et négociation collective (2012)
 négocier l'organisation du travail ? (2017)
 négocier la performance ? (2020)
 accompagner des processus de négociation collective dans les tpe-pme?
 (2024)
enjeux sociaux et pratiques des formations conjointes à la négociation (2018)
 repenser la négociation collective (2021)

vol. 3 : échanges & compromis

 le problème du compromis (2013)
 du compromis et des compromis pourris (2016)
 peut-on, et comment, nouer des compromis valoriels ? (2018)
 Entreprise et compromis (2004)

avant-propos

Rassembler des articles ou des chapitres d'ouvrages que l'on a soi-même écrit au cours de sa vie professionnelle n'est pas fréquent. Les plateformes d'autoédition le permettent désormais.

L'objectif est d'offrir au lecteur / à la lectrice, dans un seul volume, des textes éparpillés dans plusieurs revues ou différents ouvrages.

Ce volume 1, *concept & processus*, concerne des textes généraux sur le négocié et la négociation.

NÉGOCIER & DÉCIDER À PLUSIEURS

(Entretien, revue *Azimuts*¹)

Azimuts : On trouve dans les pages de la revue *Négociations* de très nombreuses définitions de la négociation, qui font voir qu'elle est un concept pour le moins équivoque et ambigu. En quelques mots, accepteriez-vous de relever le défi de produire une définition de la négociation, même personnelle ou affective ? Ou considérez-vous que la négociation est une espèce d'« indéfinissable » comme on dit en épistémologie, indéfinissable qu'un ensemble de disciplines se donne pour projet de définir de manière encyclopédique, comme en témoigne la revue ?

Ch. Thdz : Deux remarques, au préalable : peu de concepts, voire aucun, rendant compte d'activités humaines sont univoques. Négociation et médiation, comme conflictualité ou rationalité, s'ouvrent à des lectures plurielles car ces concepts renvoient à des activités sociales par nature polymorphes et foisonnantes.

Seconde remarque : les concepts sont produits par des concepteurs. Ils ne le font qu'à partir de ce qu'ils sont : des êtres engagés dans la vie mondaine, qui votent aux élections, dirigent une association d'aide aux migrants ou ont accepté de devenir député et siègent dans le groupe LaREM à l'Assemblée nationale. Je force le trait car je veux souligner qu'on ne peut dissocier le travail de conceptualisation du travail ordinaire de mise en ordre du monde que chacun de nous tente d'opérer. C'est pourquoi Laurent Mermet préfère laisser du flou autour de la notion de négociation parce qu'il a vérifié, au cœur de divers processus de concertation publique, la porosité entre consulter, concerter, négocier, décider ; qu'Hubert Touzard, à l'inverse, plaide depuis les années 1970 pour une clarté conceptuelle car, à confondre les processus, on frustre ceux qui pensaient être invités à négocier un projet public alors qu'ils sont simplement consultés à son sujet ; que l'un met l'accent, dans sa définition du négocié, sur la résolution du conflit, un autre sur la recherche de solutions communes, celui-ci sur la relation entre les protagonistes, celui-là sur le problème qui les conduit à contracter – parce que tous ont une manière singulière d'agir dans le monde. Sans faire de l'œcuménisme béat : ils ont tous raison. Car la négociation, c'est tout cela, et plus encore. C'est un *concept controversé* car ce qu'il désigne est sujet à controverses, et celles-ci ne peuvent être tranchées. Il faut donc limer nos

cervelles et nos définitions, accepter et travailler *avec* cette ambiguïté. Si le concept de sucre n'est pas sucré, celui de négociation, lui, est négociable...

Et le conseil d'Edgar Morin vaut plus que jamais : penser les concepts par leur noyau plutôt que par leurs frontières ; celles-ci sont artificielles et sclérosantes. Entretenir ce flou est salvateur : le méta-concept serait « la négociation », mais il se subdiviserait en plusieurs concepts, chacun rendant compte de cette activité dans un certain champ social, ou d'un certain degré d'activation. J'ai ainsi proposé de distinguer le régime *de composition*, de l'ordre de l'ajustement entre des cours d'action différents – céder ou non sa place dans l'autobus à plus vieux que soi, par exemple, avec une gestuelle plus qu'un échange d'arguments – du régime *de négociation*, caractérisé par un « travail de négociation » – une visée universelle, la présence d'un conflit avéré, la recherche d'une solution par des méthodes explicites, la production d'argumentaires, etc. On peut également distinguer des objectifs différents de négociation et nommer les processus qui y correspondent : définir des règles – une négociation *de régulation* ; échanger des concessions – une négociation *de marchandage* ; composer des valeurs différentes – une *négociation valorielle*, etc.

Et si vous me demandez ma définition, la voici : la négociation est un processus de prise de décision à plusieurs. Cinq mots, et je pense que nous capturons l'essentiel. Car le conflit qu'elle permet de résoudre ne traduit que l'impossibilité momentanée pour des individus de décider de leurs actions communes ; ce blocage de la prise de décision provient autant de la diversité des intérêts que d'un bris de communication. Négocier, c'est tenter de surmonter ce bris pour décider ensemble de ce qu'il convient de faire. Cette définition me semble robuste car elle n'induit aucune dimension morale – la paix vaudrait mieux que la guerre – et focalise le regard sur l'enjeu principal d'une négociation : formuler des choix d'action commune quand chacun est tenté de faire défection. Car négocier, c'est renoncer à des prétentions. Qui accepte d'abandonner ce qui lui semble être son droit ? Nous ne le faisons que parce que nous avons épuisé les autres manières d'atteindre nos objectifs, en constatant que nous n'y parvenons pas, ou que s'alourdit le coût d'obtention du bien ou du droit revendiqué. La recherche du compromis est toujours un *second best* ; et c'est cela qui fonde l'entrée en négociation : le constat qu'il sera plus sûr, en compromettant, d'obtenir ce bien ou ce droit, en aménageant les modalités de son usage. L'ambiguïté du concept de négociation reflète cet exercice de renoncement, d'une part, et de dépassement, d'autre part : ce qui était exigé ne l'est plus, et ce qui n'était pas envisageable le devient. On désirait x, on se

contente de y ; mais, en échangeant avec son adversaire devenant son partenaire, par des séquences de remue-ménages, d'autres solutions émergent ; des critères sont établis pour les départager, et l'accord se bâtit sur un scénario z, qu'aucun des protagonistes n'avaient alors envisagé. En cessant leur affrontement, au profit d'une *confrontation créative*, ils parviennent à décider ensemble d'un choix d'action meilleur.

Azimuts : *Même si elles n'ont pas de nom, pensez-vous que les études interdisciplinaires portant sur la négociation et qui sont recueillies dans la revue Négociations (ou dans des revues anglophones comparables) constitueront bientôt un champ disciplinaire à part entière – à la manière des sciences politiques, des gender studies, etc. ?*

Ch. Thdz : Permettez-moi de rêver et de répondre oui, et un oui enthousiaste, porté par l'optimisme de la volonté. Mais je dois aussitôt être lucide : le pari d'éditer une revue interdisciplinaire comme l'entend être *Négociations*, énoncé dès 2004, et de structurer autour d'elle une communauté de recherche n'est assurément pas gagné... Les structures de recherche françaises, comme l'ANR, l'agence nationale de la recherche, n'ont toujours pas fléchi de programmes en ce sens ; les commissions du CNRS ou du CNU peinent à identifier notre champ d'études ; et les jeunes chercheurs préfèrent – je les comprends, même si cela est affligeant – publier dans des revues *mainstream* et satisfaire ce qu'ils croient être les critères d'une science sociale qui a oublié les principes fondateurs de nos disciplines – l'écart, l'originalité, l'innovation, etc. – et ne reproduit que des « mêmes », soit ces artefacts qui se répandent sur le web, étranges clones informatisés, parfois humoristiques, souvent d'une banalité affligeante. Je préfère rêver et je prends d'office rendez-vous avec vous : reposez-moi cette question en 2028, et je vous montrerais que nous sommes parvenus, partis à une poignée et nous découvrant bientôt un millier, à structurer un champ et une communauté et, par un effet de levier, persuader d'autres communautés académiques à considérer la négociation non comme un point d'arrivée – Tiens, il y a du négocié ! – mais comme un point de départ : Qu'est-ce qui se négocie, pourquoi, pour qui et comment ? Rédigeons dès aujourd'hui le profil du prochain poste qui s'ouvrira dans une université stéphanoise de sciences humaines et sociales, préfigurant la création, quelques années plus tard, dans cette même université, du premier département de *negotiation studies*, dont la première promotion sera formée conjointement avec celle de l'école supérieure d'art et de design de St-Etienne...

Azimuts : La revue Négociations accueille une grande diversité d'approches sur la négociation et l'on peut avoir l'impression que la négociation est tantôt abordée comme un phénomène culturel ou « anthropologique », tantôt comme une technique où les questions de performance et d'efficace prennent le pas sur l'approche "culturaliste". Partagez-vous ce sentiment ? Ce "schisme" n'est-il qu'apparent ? Pour poser la question de manière volontairement caricaturale : comment le propos sur la négociation peut-il à la fois s'énoncer depuis les écoles de management et depuis les départements d'anthropologie culturelle ? La revue elle-même ne réalise-t-elle pas une sorte de prouesse en "reliant" ces deux types d'approche – dont vous nous direz peut-être qu'ils ne sont pas si éloignés l'un de l'autre... ?

Ch. Thdz : Puisque vous me le soufflez : oui, ces approches ne sont pas si éloignées l'une que l'autre... Et oui, je partage votre sentiment et confirme votre impression : le pari de la revue *Négociations* est de faire co-exister dans une même réflexion académique ce qui d'ordinaire existe de façon séparée. L'aporie que vous pointez n'est qu'apparente ; elle semble telle parce que nous sommes habitués à raisonner par disjonction : en croyant que le réel se plie à nos catégorisations, ou par volonté de limiter le périmètre d'un champ académique pour mieux disposer des moyens qui lui sont octroyés – en d'autres termes : tout poste créé en école de management n'est pas offert à un département d'anthropologie culturelle... ; et comme l'une et l'autre se méconnaissent, la probabilité est faible, en France assurément, que tous deux contractent et offrent à leurs étudiants des cours d'anthropologie et de management de la négociation...

Pourquoi ce pari de l'utilité de la conjonction ? Parce que la négociation est une activité sociale trop riche pour être dévolue à l'un et non à l'autre : elle n'est ni une activité commerciale – bien qu'elle y fleurisse – ni une activité sociale – elle anime pourtant le quotidien des organisations – ni une activité pour diplomates – ils en sont néanmoins les orfèvres – ni une activité ordinaire – sauf qu'elle préside au vivre-ensemble. La négociation est tout cela : elle est une habileté mais elle se modélise ; elle est une technique de mise en accord mais elle se présente à nous comme une philosophie de la vie sociale ; elle règle les conflits régionaux en Afrique ou en Amérique du Sud mais elle est adroite pour tempérer les échauffements dans le couple.

Cela dit, s'il y a prouesse à faire converger des approches relevant de champs

et d'intention différente, il faut éviter tout angélisme : négocier, c'est aussi échouer, perdre ou affaiblir son autorité ; et une décision unilatérale efficiente vaut toutes les médiocres décisions négociées à plusieurs, et de ce fait inefficaces ou inapplicables. La boussole est celle-ci : s'intéresser moins à la négociation qu'aux *négociateurs* ; et plus au *processus* qu'au résultat ; ou encore : raisonner en « système-négociation », comme le conceptualisait Christophe Dupont – donc faire interagir dans l'analyse de ces processus : des acteurs, des enjeux, des règles, des contextes, des stratégies et des cultures etc. – plutôt que se confiner à l'étude des seules tactiques et diffuser les « 20 techniques qui font mouche » ou les « 10 conseils pour négocier comme un pro »...

Azimuts : Véritable pratique anthropologique, la négociation apparaît comme un trait universel de l'humanité et semble concerner l'ensemble de ses activités, si bien que tous les objets et tous les sujets semblent susceptibles d'être négociés. Pourtant, peut-être naïvement, on a envie de croire le contraire... Y a-t-il encore des choses humaines qui échappent à la négociation ? Y a-t-il un au-delà ou un en-deçà de la négociation (la vie ?, la mort ? l'amour ? certaines valeurs ?). Et sous quelles conditions cette éventuelle exclusion du domaine de la négociation s'opère-t-elle ? L'appartenance au domaine de la négociation de certains objets a-t-elle une histoire ? Des objets non négociés/ables le sont-ils devenus, ou inversement dans quelles conditions certaines objets ont-ils pu être négociés/négociables à un moment pour cesser de l'être à un autre ?

Ch. Thdz : Oui, rien ne semble échapper à l'emprise du négocié : on négocie, lit-on dans les magazines, les virages, la vitesse, la mort, sa carrière, son câlin du dimanche matin, sa place dans le bus du soir, son tour de vaisselle, etc. L'inflation du mot renseigne sur notre modernité ; il désigne une époque – *Ours is an age of negotiation*, annonçait Bill Zartman en 1976 – et connote une méthode – Michel Rocard le tricotait avec celui de réforme : et celle-ci est réussie, disait-il, lorsqu'elle a été dénoncée dans la rue puis négociée avec ses opposants ; la leçon reste d'actualité...

Dès 2004, nous avons mis en quatrième de couverture de notre revue cette affirmation : « Nos sociétés se pensent désormais comme des espaces de négociation généralisée et instituée ». Ce qui ne signifie pas que l'ordre social, pour user de l'expression fétiche d'Anselm Strauss, est un seul *negotiated order*. Cet ordre négocié est contigu à un *coerced order*, un *manipulated order* – ce sont