

Christian Thuderoz

**négociations &
compromis 2**

**conflits &
régulation sociale**

Christian Thuderoz

Négociations & compromis - Volume 2

(Conflits & régulation sociale)

© Christian Thuderoz, 2024

ISBN numérique : 979-10-405-6974-9

Librinova”

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
 collective (2018)
repenser la négociation collective (2021)

vol. 3 : échanges & compromis

 le problème du compromis (2017)
 du compromis et des compromis pourris (2016)
peut-on, et comment, nouer des compromis valoriels ? (2018)

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 2, *conflits & régulation sociale* rassemble des textes consacrés à la négociation collective.

NÉGOCIATIONS¹

Une grande partie des relations de travail prend la forme de négociations individuelles et collectives. Ces négociations sont d'abord individuelles : le salarié discute de son contrat d'embauche, postule une promotion, demande une augmentation de salaire ; il marchandise un bon de sortie, ou négocie la date de prise de ses jours de RTT. Son objectif est clair : obtenir certains avantages, bénéficier de certains droits. Pour cela, il argumente, persuade, dissimule, menace parfois ; il sait abandonner ses prétentions initiales, pour mieux acquiescer certains de ces droits ou avantages. Ces négociations-là sont quotidiennes, intrinsèques à la relation de travail. Non que toute relation sociale, entre salariés d'un même service, ou entre un employé et son supérieur hiérarchique, par exemple, soit de négociation : il peut y avoir respect des routines, décision unilatérale ou soumission, « sans barguigner » (sans négocier, donc ; d'où est issu le mot anglais de bargain). Mais qu'il y ait subordination ne signifie pas qu'il n'y ait pas, dans les milieux de travail, à chaque instant et pour chaque situation ou problème, des ententes, des échanges, des tractations, des ajustements, des arrangements et des compromis.

C'était la thèse d'Anselm Strauss. Dans un ouvrage devenu une référence, *Negotiations. Varieties, Processes, Contexts and Social Order* (1978), il plaide pour une lecture du monde social et des organisations de travail en tant qu'« ordre négocié ». Etudiant les relations entre médecins et infirmières et les rapports entre ces derniers et leurs patients dans deux hôpitaux psychiatriques au début des années 1960 aux Etats-Unis, Strauss et ses collègues s'aperçurent rapidement que « tout le monde semblait être en train de négocier quelque chose ». Résumant ses observations de l'époque, et dans la perspective, disait-il, d'établir une « théorie générale de la négociation », Strauss notait que dans les organisations de travail étudiées, « il ne pouvait apparemment y avoir de relation organisationnelle qui ne soit accompagnée de négociations », que « les résultats de ces négociations (contrats, ententes, accords, “règles”, et ainsi de suite) ont tous des limites temporelles » et qu'ils sont périodiquement « revus, réévalués, révisés, révoqués ou renouvelés. » L'ordre négocié d'une journée, écrivait-il, « peut être conçu comme la somme totale des règles et des politiques d'une organisation, à quoi s'ajoutent tout accord, entente, pacte, contrat et autre arrangement de travail en vigueur. » (p. 5-6).

Dans le chapitre 9 de l'ouvrage, Strauss décrit finement, à partir de deux études de cas (dont l'une est la monographie d'une firme industrielle étudiée dans les années 50 par Melville Dalton), la nature, les enjeux et les résultats de ces incessantes négociations, « répétées, sérielles et reliées les unes aux autres ». Nombre de celles-ci sont « couvertes », et non ouvertes ; les pactes y sont informels, les arrangements clandestins, les alliances secrètes ; faveurs, obligations et récompenses officieuses rythment la vie de travail. À quoi servent ces multiples négociations dans les organisations ? À « obtenir que les choses se fassent », répond Strauss ; « à faire marcher les choses », ou les « faire continuer à marcher », de sorte que soient satisfaits les souhaits des uns et des autres, que soient délimités leurs champs d'action, que les rôles professionnels, ou les scripts organisationnels, soient joués de manière flexible, adaptés en permanence aux aléas et aux modifications du contexte. La littérature militante et académique résonne de témoignages concrets sur cette usine secrète, tissée d'échanges et de conflits multiples, où tous, au-delà des lignes hiérarchiques et des catégories professionnelles, négocient leur place et leurs projets.

Définir des règles collectives

Ces négociations au travail sont également collectives ; elles ne sont pas, cependant, l'extension, ou la généralisation, des négociations individuelles. Une négociation collective, bien qu'elle emprunte aux mécanismes fondamentaux de toute négociation, qu'elle soit sociale, commerciale ou diplomatique, possède ses caractéristiques propres. Parmi celles-ci : le fait qu'elle se pratique par des représentants, élus ou nommés, parlant et négociant au nom de mandants, dans le cadre d'un mandat de négociation ; ou le fait qu'elle s'inscrit dans un cadre, fixé par une législation et structuré par des pratiques sociales institutionnalisées. Ce contexte juridique et ces manières usuelles de négocier sont variables selon les pays. Dans le cas français, à la différence d'autres pays européens, la négociation collective est juridiquement encadrée ; dans le cas nord-américain, les pratiques contractuelles au sein des firmes sont plus répandues et jugées plus légitimes. Les techniques de la négociation sociale sont enseignées dans les universités, et les praticiens invités à performer leurs compétences. La France, à cet égard, demeure, selon le trait de Jean-Paul Jacquier, « un pays qui ne sait pas négocier »...

Ce qui définit le mieux une négociation collective, c'est sa fonction première :

définir des règles (de travail, ou relationnelles ; de méthode ou de contenu) – et non pas marchander des droits sur des biens. En ce sens, toute négociation collective est une régulation sociale : elle n'est pas un marchandage collectif, prolongeant, ou évitant les effets pervers du marchandage individuel, comme le pensaient les époux Webb, au tout début du XXe siècle, inventeurs du mot de *collective bargaining* (cité et commenté pour la première fois dans *Industrial Democracy*, 1902). Pour Beatrice et Sydney Webb, le marchandage collectif – soit l'imposition à l'employeur, grâce à la grève et à l'action syndicale, de conditions de travail et de rémunération plus avantageuses – compense l'asymétrie des ressources et des moyens ; un seul contrat collectif, écrivaient-ils, évite de laborieuses et difficiles négociations individuelles éparpillées ; surtout, cela permet de contrôler la concurrence au sein du groupe ouvrier, et par la mise en œuvre de divers moyens de pression et grâce aux effets d'échelle, « d'arracher les meilleurs clauses à titre définitif aux employeurs » (p. 184).

Allan Flanders (1968) contesta la simplicité de l'argument des Webb. La négociation collective, notait ce sociologue anglais, ne peut être tenue pour analogue, dans son principe, à une opération d'achat ou de vente d'une force de travail ; elle est un processus politique – et non pas économique, ou seulement économique : les représentants des salariés n'ont pas uniquement en tête, quand ils contractent avec leur employeur, « d'arracher les meilleurs clauses » ; certes, ils négocient en fonction et au mieux des intérêts de leur mandants, et ce marchandage-là peut être modélisé. Citons ici les modèles d'Arthur Pigou (1905, à propos du monopole bilatéral et des freins à la maximisation des gains des parties), Frederick Zuthen (1930, sur l'estimation du risque acceptable et la probabilité du conflit selon les stratégies des acteurs), John Hicks (1932, et ses courbes de concession et de résistance, selon la durée anticipée de la grève), John Nash (1950, et son *Bargaining Problem*, soit celui d'une combinaison rationnelle des gains, de manière à ce que ceux d'une des parties puissent être maximisés, tout en maximisant ceux de l'autre partie) ou Howard Raïffa (1982, et son modèle FOTE de *joint decision*, où les négociateurs coopèrent, sans se cacher la vérité).

Tous ces modèles, au cœur de la théorie des jeux, éclairent les choix des acteurs d'un processus de négociation. Ces approches mettent l'accent, à juste titre, sur l'interdépendance stratégique des parties, sur le fait que le résultat de chacun, en négociant avec autrui, dépend, outre de sa propre stratégie de négociation, de la stratégie de cet autrui. On doit à Thomas Schelling (1960 ;

trad. : 1986) une intéressante modélisation de ces jeux de coordination (cf. sa « théorie de la décision interdépendante », pp. 111-148). Les stratégies respectives des négociateurs, dit-il, sont fondées sur l'impression, réciproque, que chacun peut avoir sur les propositions que la partie adverse est susceptible d'accepter ou de repousser. « L'attente de chaque négociateur, estime-t-il, est de ce fait conditionnée par l'idée qu'il se fait de la marge de manœuvre que son vis-à-vis lui attribue. » (p. 96). On rejoint par là l'analyse du sociologue Georg Simmel et son concept d'action réciproque, bien adapté à la compréhension de l'acte de négocier : il s'agit en effet, dans ce type d'interaction sociale, d'entrer dans des relations « avec autrui, d'action pour, avec, contre autrui, dans des situations en corrélation avec autrui, c'est-à-dire qu'il exerce des effets sur autrui et subit ses effets. » (Simmel, 1999, p. 43). Le rapport de négociation est un rapport d'altérité et d'influence réciproque, ce qui fait sa noblesse mais aussi sa difficulté : pour obtenir un bien ou un droit que l'on désire mais qu'un autrui possède, il faut lui concéder ce qu'il désire et dont on détient soi-même l'accès. Ce que soulignent Roy Lewicki et Joseph Litterer (1985 : 17) dans leur manuel, *Negotiations* : « Le processus même d'une négociation est fondé sur la prémisse que les parties sont en interdépendance, et qu'aucune ne peut obtenir ce qu'elle souhaite sans prendre l'autre en considération. Chacune est ainsi dépendante de l'autre pour atteindre ses objectifs, puisque ces derniers, ou les moyens pour les atteindre, sont liés entre eux. »

D'autres travaux ont intégré les dimensions psychologiques (niveau de risque jugé acceptable, courbe d'indifférence, présence de souffrance et de plaisir, rôle des émotions ou des biais cognitifs, etc.) ; ils ont surtout mis en évidence les questions du bargaining power, le pouvoir de négociation – « l'essence de la négociation », estime Jacques Rojot (1994 : 56). Pour Neil Chamberlain et James Kuhn (1965), ce pouvoir dépend de la capacité des acteurs à enchérir, pour l'autre partie, le coût d'un non-accord, compte tenu du contexte et des décisions interdépendantes des parties. Ce pouvoir est lié à la relation de négociation ; il est relatif, subjectif et réciproque. Il correspond, pour la partie A, notait Chamberlain, au rapport entre ce qu'il coûte à la partie B de rejeter les propositions de A et ce qu'il lui coûte de les accepter. Ces coûts d'accord et de désaccord, qu'ils soient politiques, économiques ou de réputation, conditionnent les choix d'action des parties.

L'apport de la théorie des jeux à la compréhension de la négociation ne peut donc être ignoré ; ces modèles rendent compte des mécanismes à l'œuvre dès

lors qu'il existe des intérêts organisés, donc des préférences et des espérances de gains, donc des stratégies de persuasion, de coercition et de dissimulation ; enrichis de dimensions plus politiques, ou intégrant la perspective historiques, ils sont utiles pour comprendre les comportements des négociateurs. Citons ici : les tactiques de bluff, pour dérouter l'adversaire, ou de commitment, soit l'engagement ferme, inébranlable, d'une des parties, pour obliger l'autre à aussitôt concéder (Schelling, 1960) ; les choix négatifs ou le dilemme du négociateur, condamné à choisir entre deux buts, tous deux insatisfaisants : concéder ou refuser (cf. le conflict-choice model de Carl Stevens, 1963) ; ou les techniques d'attitudinal structuring, pour influencer et modifier les attitudes, les stratégies et les préférences de ceux avec lesquels ils négocient, ou pour tenir compte de leur personnalité et de leurs croyances (cf. le modèle en quatre sous-processus stratégiques de Richard Walton et Robert McKersie, 1965).

Une régulation conjointe

Ces modèles oublient souvent ce qui fait l'originalité même d'une négociation collective : la production de règles communes. C'est pourquoi il faut parler, à son propos, de régulation conjointe, ou de processus politique de création de règles. Autre chose est en effet en jeu quand des syndicalistes et des employeurs négocient un taux de salaire ou un nombre d'heures de travail : ils négocient en fait des droits, et les conditions d'exercice de ces droits (droit à un certain niveau de salaire, droit à ne pas travailler au-delà de certaines heures, droit à prendre des congés payés, droit à une formation continue, droit à se retirer en cas de danger imminent, etc.). Ces négociateurs se comportent donc comme des législateurs privés. Car ces droits collectifs, ainsi négociés, mêmes s'ils sont encadrés par la loi (cf. les articles du Code du travail sur la négociation annuelle obligatoire, par exemple), n'en sont pas une simple déclinaison. Une convention collective d'entreprise (ou plusieurs accords, réunis dans cette convention) s'apparente plutôt à un règlement d'entreprise, un industrial self-government, selon Chamberlain et Kuhn.

En instaurant ces droits (et les obligations qui leurs correspondent), les négociateurs d'un accord collectif ne sont pas préoccupés par le seul souci d'obtenir, pour leur groupe d'appartenance, et sans nul souci des conséquences, les « meilleurs avantages » ; tous, employeurs et syndicalistes, visent le long terme et la stabilité de leurs relations. Il ne s'agit pas d'un one-shot game, un jeu