

## Compromis et renoncement

Yves Lichtenberger

► **To cite this version:**

Yves Lichtenberger. Compromis et renoncement. *Négociations*, De Boeck Supérieur, 2014, 2014/2 (22), pp.97-109. <10.3917/neg.022.0097>. <hal-01283548>

**HAL Id: hal-01283548**

**<https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01283548>**

Submitted on 5 Mar 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Entre la guerre et l'arrangement implicite, le compromis instaure une nature particulière de relations sociales. Il dessine un espace et un temps où l'acteur qui s'y engage s'accepte comme appartenant à un monde pluriel, partie prenante d'une histoire qui le dépasse, ni seul ni tout puissant, ni soumis ni impuissant. Aussi est-il important, au-delà de la description des processus d'échange et de négociation, de mettre l'accent sur ce qui le caractérise plus profondément : un travail de reconfiguration identitaire, et un dispositif d'orientation conjointe d'un futur commun entre partenaires opposés.

**Mots-clés** : compromis, négociation, identité

Between war and implicit arrangement, the compromise creates a special kind of social relations. He designs a space and a time when the actor who commits acceptshimself as belonging to a plural world, involved in an historywhich exceeds him, neither alone or omnipotent, nor subjected or powerless. It is therefore important, beyond the description of exchange and negotiation process, to emphasize what characterizes him deeper : an identity reconfiguration work, and a device of joint orientation of a common future between opposite partners.

**Key-words** : compromise, negotiation, identity

L'avant dernier n° de cette revue<sup>2</sup>ouvrait un débat sur le compromis dont Christian Thuderoznotait que les théoriciens de la négociation l'avaient peu théorisé. Ainsi, Bernard Fusuliermontrait-il l'intérêt de l'utiliser comme concept interprétatif "ouvrant de nouvelles d'appréhension des phénomènes sociaux", sans le limiter à son seul usage descriptif de la "*chose*" résultant de leur échange. Il mettait ainsi l'accent sur le lien entre le processus et le résultat montrant du coup les limites d'une utilisation analogique du concept proposée par Mohamed Nachipour caractériser des arrangements stables sans qu'il y ait eu ni "accords formels entre partenaires, ni négociations, ni concessions réciproques".De son côté Christian Morel s'interrogeait sur la "fiabilité" de compromis issus de la régulation conjointetournant le dos à ce que nous savons des règles de fiabilité d'une décision, les acteurs étant souvent tentés par des arrangements évitant les réalités trop brulantes. Christian Thuderozcomplétant ces analyses soulignait l'indissolubilité du processus et du résultat, le compromis étant de bout en bout traversé par un travail d'invention et d'évaluation de solutions pouvant être satisfaisantes pour chacun.

Négociations, échanges et gains espérés semblent caractériser le compromis. Pourtant il y a des compromis sans échange ni partage, notamment quand ils se font sur le dos

---

1 Professeur émérite, LATTs Université Paris-Est. Courriel <yves.lichtenberger@univ-paris-est.fr>. La présente contribution s'appuie sur un ensemble de recherches concernant l'engagement et la coopération au travail, ainsi que sur une expérience longue de négociateur ou d'accompagnateur de négociations sociales.

2 Négociations, 2013/2, n°20, Bruxelles, De Boeck. Toutes les citations de cet article sont, sauf exception mentionnée, issues de ce n°.

d'un autre comme le remarquaient Jean-Michel Boivin et Nicola Cianferoni. Il y a aussi des négociations qui ne visent pas le compromis et cherchent seulement à retenir ou différer l'affrontement. Le compromis emprunte à tout cela mais cela suffit-il à le caractériser ? J'ai le sentiment qu'analyser les étapes et modalités ainsi que les contenus des accords en éclaire plus la forme que la nature. Aussi aimerais-je proposer pour poursuivre le débat de mettre l'accent sur la dimension de reconfiguration identitaire qui me semble plus généralement le caractériser. Le compromis instaure une nature particulière de relations sociales. Entre la guerre visant la destruction ou la soumission de l'autre et les arrangements implicites reconnaissant son existence sans accepter de se compromettre avec lui, le compromis dessine un espace et un temps particulier où l'acteur qui s'y engage s'accepte comme partie prenante d'une histoire qui le dépasse, ni seul ni tout puissant, ni soumis ni impuissant, appartenant à un monde pluriel, pouvant l'influer et aussi en être influé. L'élucidation de cette nature propre du compromis peut être particulièrement importante dans une époque où cherchent à se restaurer des identités fermées valorisant le repli de l'individu sur lui-même au nom de son authenticité ou sur ses racines au nom de sa communauté. A l'inverse d'une telle tendance, le compromis apparaît comme un processus anti-identitaire mettant en avant, comme le soulignait Marie-Noëlle Schurmans, l'importance de l'interindividuel dans la constitution des individus.

Il est pour le comprendre souhaitable d'élargir l'analyse des compromis au-delà des jeux d'acteurs qui leur donnent forme et d'appréhender la force des enjeux les liant et les transformant, enjeux qu'on ne peut réduire à des éléments de contexte et de contraintes et d'opportunités plus ou moins favorables. Il faut voir en même temps les jeux et les transformations des acteurs tout au long du processus. Peut-être faut-il même considérer l'acceptation de ces transformations comme une caractéristique du compromis : loin d'être une simple résultante des interactions dans lesquelles les acteurs se trouvent pris, elle en est en quelque sorte l'amorce et la trame. C'est le constat de ne pouvoir s'en sortir seul ou de risquer trop qui conduit l'acteur à s'engager dans un processus de compromis, à associer à son destin comme en étant partie prenante des antagonistes qu'il cherchait jusqu'alors à éloigner ou détruire. L'acteur qui s'engage dans le compromis n'est plus le même que celui qui menait la guerre, et celui qui le conclut plus le même non plus que celui qui s'y était engagé.

En bref, dans l'analyse du compromis le plus difficile à comprendre sont les acteurs eux-mêmes plus que les jeux entre eux. Difficile de comprendre qu'ils s'engagent dans un processus quasi-unanimement décrit comme renoncement ou au mieux comme pis-aller. Difficile aussi de comprendre leurs propres transformations qui doivent être autant référées à leurs interactions avec les autres protagonistes qu'au rapport qu'ils entretiennent à eux-mêmes.

L'analyse du compromis, plus que beaucoup d'autres, nous incite à nous dégager à la fois d'une vue trop économique des échanges sociaux et d'une vue trop romantique de l'acteur mu par ses rêves plus que par ses réalités. Entre l'acteur rationnel et l'acteur passionnel, le compromis dessine une figure plus réaliste d'un individu social non seulement transformé dans ses interactions avec d'autres et avec son environnement, mais se redéfinissant lui-même pour y redéfinir sa place.

- **De la péjoration du compromis comme renoncement**

Christian Thuderoz, et d'autres avec lui, font du renoncement la caractéristique première du compromis. Partant de là il est aisé de comprendre la péjoration dont il est l'objet, mais du coup difficile de comprendre qu'il soit d'usage aussi courant. Le fait que ce renoncement soit tempéré par l'idée de "concessions réciproques" ou par l'indication qu'il n'est que "partiel et mutuel" et se justifie par l'atteinte d'un "résultat supérieur", ne suffit comme explication qu'au prix d'un incertain et douteux calcul et d'une vision bien pessimiste et peu réaliste de la nature humaine.

D'abord, est-il si évident que le renoncement soit "au cœur" du compromis ? L'espagnol par exemple ajoute au sens français celui d'engagement : *comprometer* c'est aussi engager, *comprometer su fe* engager sa foi, *se comprometer*, s'engager. En Amérique latine, un écrivain engagé se dit *un escritor comprometido* dont le symbole est Gabriel Garcia-Marques l'ami du Che, *ser comprometido* c'est se fiancer, la *comprometida* est la promise, la future mariée, alors qu'en France la compromise est celle qui ne le sera jamais ! Qu'est-il arrivé pour que le compromis ait délaissé chez nous ce volet positif et que la concession faite vienne dénaturer l'engagement pris ?

Ensuite, si renoncement il y a, en quel sens doit-on l'entendre ? L'exemple des sabinas cité de façon liminaire par Christian Thuderoz apporte un éclaircissement. Les sabinas, filles des sabinas et enlevées par les romains, supplient les deux camps de se réconcilier, pour pouvoir rester filles des uns et femmes des autres<sup>3</sup> sans qu'un état n'exclue l'autre. C'est le propre du compromis que de substituer une logique inclusive du et/et à une logique exclusive du ou/ou, "tel est le problème du compromis, écrit-il, créer un surplus". Où est alors passé le renoncement puisque ce nouvel arrangement ne fait apparemment que des gagnants ? Les sabinas n'y perdent pas leurs filles, ils les avaient déjà perdues, maintenant ils les retrouvent ! Mais s'il n'y a que des gagnants pourquoi alors n'ont-ils pu s'entendre avant ? Tite-Live l'explique<sup>4</sup> : les sabinas doivent renoncer d'abord à leur hégémonie sur le territoire, ensuite, sujet combien brûlant dans des sociétés aussi patriarcales, à leur pleine autorité sur leurs filles dont ils avaient interdit le mariage avec les romains dont "ils redoutaient la puissance qui s'élevait menaçante, à la fois pour eux et leurs descendants". Ils doivent enfin renoncer à la vengeance à l'égard des romains. Dans la réconciliation advenue il y'a donc bien une succession de renoncements mais pas d'échange, les sabinas ne sont pas une propriété. Il y a l'acceptation par les sabinas d'une double reconfiguration identitaire : ne plus être seul maître sur leur territoire et plus seul maître de leur fille. En faisant accepter à chacun

---

3 C'est par amour, "le plus puissant des arguments", et non par soumission qu'elles le sont devenues tient à préciser Tite-Live.

4 Tite-Live, Histoire romaine, qui précise (chap.9) que c'est par mariage et non comme esclave que les sabinas sont devenues épouses, "Romulus lui-même, les visitant l'une après l'autre, leur représente "que cette violence ne doit être imputée qu'à l'orgueil de leurs pères, et à leur refus de s'allier, par des mariages, à un peuple voisin ; que cependant c'est à titre d'épouses qu'elles vont partager avec les Romains leur fortune". Et il conclut (chap.13) "Tous ces hommes, chefs et soldats, sont émus ; ils s'apaisent tout à coup et ... la paix n'est pas seulement résolue, mais aussi la fusion des deux états en un seul... Ainsi, la puissance de Rome est doublée. Depuis ce temps, non seulement la souveraineté fut commune aux deux rois, mais elle fut aussi exercée par l'un et l'autre dans une parfaite harmonie". Bel exemple en effet de compromis éprouvé dans la durée.

leur réalité nouvelle d'être fille et femme et de surplasmère, les sabines transforment leur père et mari et les font advenir beaux-pères et gendres.

N'est-ce pas là la leçon essentielle ? Le compromis s'ouvre avec l'acceptation d'une transformation identitaire. Le renoncement n'est pas renoncement à un bien ou à une valeur au profit d'un tiers, il est plutôt de l'ordre du travail de deuil qu'impose le principe de réalité tel que Freud l'a posé<sup>5</sup>. L'histoire n'évoque même pas que les sabines aient dû renoncer à cette occasion à leurs valeurs ni au droit paternel de choisir l'époux de leur fille, simplement ils ont consenti à reconnaître comme tels les romains en y gagnant de se retrouver pères et même de devenir grands-pères.

Le renoncement qu'implique le compromis est ainsi d'abord renoncement à une volonté de suprématie. Il n'est pas pour autant reniement de soi, bien au contraire il permet de rester soi-même<sup>6</sup> dans une réalité hostile : pas de compromis sans menace, sans sentiment d'une bataille perdue ou faussement gagnée si l'affrontement allait à son terme. Le reniement, le risque d'un renoncement à soi-même et d'un abandon de son identité, ne résulte pas du compromis, il est une pensée de l'acteur avant son "choix intentionnel en faveur d'une solution négociée", avant son "engagement" à compromettre. Celui qui a annoncé que se compromettre serait se renier, ne le considère plus et a de convaincantes façons de l'expliquer à celui qui le lui rappelle.

Le compromis n'annonce pas une perte à venir, il est une réponse à une perte avérée. Plus exactement l'engagement dans le compromis est moins motivé par l'espoir d'un "résultat supérieur", à ce stade incertain, que par la volonté d'arrêter une menace devenue intenable. Le résultat visé est plus souvent l'évitement d'une perte que l'obtention d'un avantage, même si c'est généralement au nom de l'avantage à obtenir que le négociateur justifie son abandon d'une logique guerrière, abandon difficile à reconnaître pour soi et pour ses troupes tant il est l'aveu d'une certaine impuissance<sup>7</sup>. Cela vaut même pour le plus banal des conflits salariaux : on ne fait pas grève pour être payé plus, sinon la grève serait bien plus fréquente, on fait grève pour laver l'humiliation d'être payé mal.

Semblable au passage à l'âge adulte, le compromis résulte d'un travail de deuil permettant l'émergence de l'individu particulier hors de la bulle narcissique et pulsionnelle de son monde homogène et autocentré. C'est ce deuil, nécessaire à l'entrée dans le monde social, avec le constat qu'il ravive d'une possible défaite, qu'exprime la péjoration du compromis. Son rejet vise moins la perte d'un bien que celle d'une toute puissance narcissique et exprime le refus d'entrer dans un monde

---

5 Freud, 1988 (1907), Deuil et mélancolie, in Œuvres Complètes de Freud - Psychanalyse, vol. 13, Paris, PUF

6 Soi-même défini comme une entité vivante en perpétuelle recomposition (P. Ricœur, 1990, Soi-même comme un autre, Paris, Seuil) dont l'engagement dans des compromis représente des étapes identitaires particulièrement fortes.

7Y compris celle de pouvoir étendre sa puissance en milieu hostile. Jules César en donne une démonstration dans ses "Commentaires sur la Guerre des Gaules" : la guerre est nécessaire à défaut de coopérations sans lesquelles il ne pourrait asseoir et poursuivre sa conquête.

8Cf. Erikson et la lecture qu'en fait Vincent Descombes, 2013, Les embarras de l'identité, Paris, NRF Essais Gallimard.

hétérogène. D'où mon invitation à sortir à la fois de cette vue romantique qui refuse le compromis au nom de l'intégrité de l'individu et de cette vue angélique qui croit le valoriser en valorisant ce qu'il pourrait rapporter ! Ce qui est en cause est une difficile épreuve de réalité. C'est pourquoi, avant d'être un calcul, un compromis est une expérience pratique, celle d'un engagement dans une logique où pour ne pas tout perdre, et ne pas se perdre soi-même en se privant de nouvelles potentialités d'avenir, il est jugé préférable de s'engager dans une logique de coopération.

Cette approche peut être confortée par le constat que j'ai souvent eu l'occasion de faire que cette péjoration du compromis s'exprimait avant même l'engagement d'une négociation et revenait ensuite fortement lorsque le négociateur rendait des comptes sur ce qu'il avait obtenu à ses mandants qui étaient eux souvent restés dans une logique d'affrontement. Il lui fallait discuter et on peut constater que les arguments sur ce qu'il y aurait à perdre se révèlent souvent plus convaincants que ceux sur ce qu'il y a à gagner.

Ainsi s'éclaire l'appréciation péjorative du compromis : il avive la douleur d'un deuil, il est irrémédiablement lié à la reconnaissance d'une perte ou au renoncement à une forme d'authenticité primordiale<sup>9</sup> de l'individu.

Il faut également souligner la fragilité du lien social qu'il institue. Un compromis n'est pas un contrat, il constitue toujours un accord transitoire validé dans une situation particulière, il peut toujours être remis en discussion et même remis en cause, le coût ou les pénalités en étant quelquefois fixés à l'avance. Un nouveau compromis peut ainsi venir heurter, contredire ou rompre un compromis antérieur. N'est-ce pas ce qu'exprime l'appréciation de "compromission"<sup>10</sup>? Il vaut la peine de noter que cette qualification négative est toujours exprimée d'un point de vue externe : "se compromettre" c'est se lier avec quelqu'un avec lequel on ne l'aurait pas dû du point de vue d'un allié non partie prenante du compromis et s'estimant trompé ; "compromettre quelqu'un" c'est afficher à l'extérieur une liaison peu avouable. Il y a "compromission" lorsque le lien noué par le compromis brise les liens établis, lorsqu'il rompt les solidarités existantes.

- **Concessions, réciprocité et coopération,**

L'accent mis sur les concessions comme constitutives du compromis, même tempérées par leur réciprocité, ne participe-t-il pas de la même péjoration à partir de laquelle il devient difficile de comprendre l'engagement des acteurs qui en sont les protagonistes ? Cela permet de riches analyses descriptives, mais on en voit rapidement les limites interprétatives tant il est difficile, comme le note Christian Thuderoz rappelant Jean-Daniel Reynaud, de déterminer dans le résultat d'un accord la

---

9 La quête d'authenticité, opposée à une forme de socialisation vue comme perte d'indépendance et non comme sa condition, devient un thème récurrent des médias comme la montée des addictions dont elle est une expression.

10 Cf. entre autres cette déclaration sur la défensive d'un responsable syndical : "réformisme n'est pas compromission. C'est plus difficile s'engager que de dire toujours non. Il faut du courage, car on sait très bien qu'au final ce sera loin d'être parfait." (Thierry Cordier Libération 2 juin 2014).

part qu'y a obtenu chacun. De plus, à quelle balance comparer des intérêts ? Faut de pouvoir les objectiver, la voie se trouve ouverte aux controverses idéologiques sur les formes de domination douces que tout compromis chercherait à cacher, ceci sans autre apport aux acteurs que l'exacerbation de leur méfiance et de leur repli. Ne faut-il pas pour être plus constructif, et que sert la sociologie si elle ne l'est pas, partir du caractère pratique de tout compromis et de la primauté du point de vue des acteurs dans son appréciation<sup>11</sup> ?

C'est une vision pauvre du compromis que de l'expliquer, à l'image de la négociation marchande, par l'échange de biens ou d'avantages qu'il permet, et une vision encore plus pauvre que de faire de l'échange marchand la matrice de tout compromis. L'échange marchand, une fois effectué, dénoue les liens entre acheteur et vendeur, l'inverse même du compromis. Le compromis ouvre l'échange, il n'en résulte pas<sup>12</sup>. Il concrétise un espace de coopération dont il explicite les limites et les règles faisant passer les acteurs antagoniques à une position de protagonistes, coresponsables de leur situation commune et des effets de leurs accords, sortant en quelque sorte de leur face à face destructeur pour se retrouver côte à côte<sup>13</sup> face à leur commun devenir.

Avant tout, un compromis règle une difficulté et on ne peut en comprendre la nature et le potentiel transformateurs sans le référer d'abord aux enjeux de la situation dans laquelle les protagonistes se trouvent ensemble en difficulté. Le résultat, souvent imprévisible, crée une situation nouvelle en même temps que les protagonistes se transforment. C'est une leçon de toute négociation : les cartes se trouvent rebattues. J'en prendrai l'exemple d'un accord de méthode passé dans une entreprise voulant sortir du cycle de grèves qui l'épuisait chaque année au moment des négociations salariales : il fut entendu qu'en cas d'échec, la direction ne prendrait plus de décision unilatérale et qu'un arbitre serait choisi en commun qui aurait à opter entre la dernière proposition de la direction et celle des syndicats sans pouvoir en formuler d'autre. Le dispositif décredibilisait ainsi d'avance toute position minimaliste ou maximaliste. Il évita de fait les nouvelles grèves sur ce sujet, modifiant aussi les pratiques en libérant pour d'autres champs l'énergie syndicale. Là aussi, pas d'échange ni partage, l'exemple met à vif ce qui constitue le cœur d'un compromis : la reconnaissance et la délimitation d'un monde commun régulé entre les protagonistes.

Il faut du coup insister sur une des caractéristiques essentielles du compromis qui est son caractère explicite. Il se distingue par-là profondément d'un simple équilibre, non seulement car il est abusif de présumer l'existence d'un compromis dans toute situation complexe plus ou moins stable bien que tissée d'intérêts divergents lorsque leur composition en système s'est faite sans "négociations ni concessions explicites",

---

11 Si l'on quitte ce point de vue, il devient difficile pour évaluer le gain obtenu de distinguer ce qui résulte d'une analyse et ce qui relève d'un *a priori* méthodologique ("S'ils se sont mis d'accord, c'est qu'ils y ont trouvé intérêt", son explicitation valant explication!). C'est méconnaître le caractère praxéologique de la plupart des concepts de sciences sociales qui décrivent non des objets mais des mouvements et des relations entre acteurs qui se modifient eux-mêmes dans leurs interactions.

12 En outre, faire de l'échange l'acmé du compromis fait courir le risque d'une vue trop fonctionnaliste définissant le processus par sa finalité.

13 Cf. l'exemple de la négociation de la convention collective des sociétés d'Intérim (Lichtenberger, *Négociations* 2013/2 p.9 note 9.

"échappant donc à l'intention des acteurs engagés"<sup>14</sup>, mais surtout car il n'y a rien d'évident à admettre que ce soit un sentiment d'équilibre, notamment entre pertes et gains, qui guide les acteurs dans la conclusion d'un compromis. Dans la plupart des cas, comme nous l'avons vu, les pertes sont déjà avérées et les gains incertains et il n'y a pas d'échelle extérieure aux acteurs permettant de les évaluer, chacun attribuant des valeurs différentes aux mêmes objets ou aux règles de comportements. C'est d'ailleurs ce qui en facilite la conclusion : chacun y met son propre pari et peut espérer tirer les effets dans son sens. Le compromis n'amène pas à équilibrer des antagonismes, encore moins à partager des valeurs opposées, il régule une réalité commune que chacun peut investir de son propre sens. L'évaluation porte moins sur une appréciation des gains et pertes par rapport à l'autre que sur une comparaison entre ce qui pourrait se passer avec et ce qui se serait passé sans le compromis.

Le compromis s'éloigne aussi de la réalité d'échanges sociaux basés sur l'échange d'un don contre un don. Comme l'a justement remarqué Jacques T. Godbout<sup>15</sup> : le don se différencie d'un intérêt masqué, il n'est don, et ne suscite donc de contre-don, que s'il ne comporte pas d'engagement explicite de réciprocité : l'inverse même du compromis !

Aux formes de relations sociales plus investiguées que sont l'échange économique basé sur l'intérêt et le don basé sur l'altruisme, il faut donc ajouter cette forme originale constituée par le compromis. Plus qu'aux biens et aux valeurs, le compromis s'attache aux situations et aux règles<sup>16</sup>.

Est-il dès lors pertinent d'estimer comme le défend Christian Thuderoz qu'il ne puisse exister de Cité du compromis, son impureté même interdisant d'y voir un idéal, "démuni d'une quelconque grandeur, écrit-il, le compromis n'est qu'un simple médium, s'il coordonne des individus, il n'inspire pas leurs actions" ? Une "Cité du compromis" serait une aporie puisqu'une Cité est un monde, singulier, unique, et non un mixte de mondes. Les "cités" idéales, on le sait, sont l'habitat des dieux pas des humains ; peut-être le compromis institue-t-il cette cité faisant de la pluralité une solution et non un problème, comportant son "modèle propre de justice" : celui du consentement et de l'accord. Modèle procédural et non substantiel, ce pourquoi on se trompe à réduire à une "chose" le contenu des accords au dépens des promesses qu'ils contiennent et de la fragilité de leur effectivité. Modèle immanent aux acteurs et non surplombant, ce pourquoi on se trompe également à le décrire comme système. Cette Cité du compromis ne diffère finalement guère de ce que certains appellent "démocratie" vue comme fin et non comme moyen. Y règne la même incertitude quant à la stabilité des rapports de pouvoir et la même primauté de l'engagement sur l'évitement. Le compromis comme principe d'action sociale, ne présume pas des valeurs à respecter, il sépare ce qui est commun de ce qui est propre à chacun. Par exemple la limitation des ventes d'armes aux États-Unis ne tranche pas entre celui qui défend la liberté et celui qui défend la sécurité, mais fixe des règles de comportements leur permettant de vivre

---

14 Fusulier, *Négociations* 2013/2 p.22.

15 Jacques T. Godbout, 2007, *Ce qui circule entre nous : Donner, recevoir, rendre*, Paris, Éditions du Seuil.

16 G. Simmel et N. Elias s'avèrent plus précieux que M. Weber pour l'élucider.

ensemble, chacun pouvant d'ailleurs raconter à sa façon ce qui a été décidé<sup>17</sup>. Le compromis n'appelle pas à un amollissement des valeurs ni ne nie les différends qui sont sa raison d'être, le non-croyant qui respecte les jours fériés religieux n'en devient pas pour autant un converti. Le compromis ne résout pas les conflits, il en garde la puissance de socialisation<sup>18</sup>, il n'est pas un consensus, il ne suspend pas le différend mais seulement l'affrontement, ce qui nous éloigne d'une vision irénique tout en refusant de n'y voir que le mélange hétéroclite et impur que ceux qui en refusent l'engagement décrivent.

Il est du coup méthodologiquement utile pour analyser des difficultés à nouer, conclure ou faire vivre des compromis de mieux distinguer ce qui résulte de l'hésitation des acteurs à s'engager dans une logique de coopération (hésitation qui est aussi une évaluation de la disponibilité de l'autre à jouer le jeu) de ce qui résulte de leur hésitation à accepter la situation créée par de nouvelles règles (hésitation qui peut conduire à préférer sortir du jeu).

- **Le "cum" du *compromissum*, la question du tiers**

La question posée par un compromis est peut-être moins celle de sa réciprocité que celle de son effectivité et de sa stabilité. Les analyses qui se concentrent sur les termes de l'échange tournent le regard vers les "choses" et "objets" concédés en perdant ainsi souvent sa dimension de pari et de promesse. Plus affinées, certaines analyses prennent en compte les promesses de chacun des protagonistes et en évaluent la sincérité pour mieux apprécier la réalité de leur réciprocité. Mais, nous l'avons souligné, comment l'objectiver hors de l'appréciation des protagonistes ? Et qu'en est-il, ce qui est fréquent, lorsqu'un des protagonistes dénigre le résultat auquel il a lui-même consenti ? Peut-on encore parler d'accord et de compromis ? On voit vite les apories dans lesquelles cette forme d'évaluation nous entraîne.

Peut-être faut-il plus simplement renoncer à considérer ces objets et concessions échangés comme des éléments comparables ? Ce qui fonde le compromis ne sont pas des promesses séparées mais une seule et même promesse mutuelle d'un objectif partagé de transformation d'une réalité qui leur est commune et qui suppose des actions "protagoniques", c'est-à-dire où chacun est actif et convergent. Le fond du compromis n'est pas le rapport à l'autre et l'échange qui n'en est qu'un moyen, il est le devenir commun avec l'autre et donc le rapport aux évolutions de la situation commune et à son orientation. Dans la négociation d'un compromis, les acteurs se trouvent moins l'un en face de l'autre que l'un à côté de l'autre, ensemble face à une situation commune dans laquelle chacun peut prendre sa part de responsabilité. Il faut pour le comprendre passer de l'analyse des jeux d'acteurs à celle des enjeux de la situation.

C'est là que réside la difficulté et l'instabilité du compromis : les situations n'évoluent jamais comme prévu initialement, comment dès lors tenir sa promesse et conformer

---

17 C'est une constante d'ailleurs qu'une décision résultant d'un compromis se détaille plus souvent à deux voix (au moins) que sous la forme d'un communiqué commun.

18 G. Simmel 1999 (1908), *Sociologie, études sur les formes de la socialisation*, chap.4 Le conflit, Paris, PUF.

son action à l'atteinte de l'objectif ? Même si l'accord a indiqué les actions à faire, il est dans la nature d'un compromis que son esprit prime sur sa lettre<sup>19</sup> et que, sauf à le considérer comme rompu, les actions ont à être corrigées en fonction de l'évolution de la situation. C'est si vrai qu'un compromis perd sa légitimité si un protagoniste, tout en respectant strictement les termes d'un accord perd de vue l'objectif fixé.

Il y a donc trois étapes dans le compromis, celle de l'engagement dans le processus qui amène les "antagonistes" à devenir "protagonistes" en reconnaissant l'autre comme partenaire fiable, celle de l'engagement dans un accord explicitant les règles conjointes quant à l'évolution de leur situation, celle de l'atteinte de l'objectif qui conditionne la durée de validité du compromis. Les analyses se centrent généralement sur la seconde étape négligeant la première constitutive des acteurs protagonistes du compromis et la troisième qui en fixe la stabilité<sup>20</sup>.

Pour cela, le compromis suppose un processus d'ajustement et un tiers référent, garant de l'engagement de chacun et surtout de la concrétisation de la promesse faite. Tout ne pouvant être prévu a priori, le compromis ne peut se limiter au seul texte de l'accord qui l'explique, il suppose une part d'appréciation et d'ajustements liés à l'évolution de la situation et donc un tiers permettant aux protagonistes de régler leur différend autrement que par un rapport de pouvoir, y compris juridique. C'est en opportunité qu'il faut alors juger, ce qui interroge sur la nature et la légitimité d'un tel tiers.

Ce tiers apparaît dans le "*cum*" du "*compromissum*" qui ne désigne pas en droit romain le "avec l'autre" des promesses mutuelles entre les protagonistes, mais le "avec un autre" nécessaire à la conclusion d'un compromis. Dans le latin juridique dont vient le terme, le *compromissum* désigne la procédure d'accord entre partenaires s'en remettant à un tiers pour arbitrer leur différend. Le terme a pris un sens plus large, mais il est important d'y garder la présence de cet autre grâce auquel le compromis est possible.

L'histoire des Sabines peut ici à nouveau nous éclairer. Sabins et Romains concluent un traité de paix, non du fait de l'avantage d'un échange ou d'un renoncement à un bien, mais par l'intervention d'un tiers, les Sabines, filles pour les uns et femmes pour les autres, qui les obligent à prendre en compte la réalité telle qu'elle est déjà advenue dans toute sa complexité. Le peintre Jacques-Louis David les montre à la fois les bras tendus séparant les combattants et les bras levés tendant leurs enfants aux pères et grands-pères. Il y a dans le compromis la victoire d'un principe de réalité avec le sentiment de tristesse, d'où sa péjoration, et la joie libératrice qui l'accompagnent<sup>21</sup>.

---

19 En matière de relations sociales comme en matière de relations internationales, nul ne peut être privé de la possibilité de reprendre l'affrontement, faisant ainsi exception au droit des contrats. Le droit s'en accommode d'ailleurs en cherchant à intégrer la survenue d'aléas ou la possibilité de "révision pour imprévision" (L. Thibierge 2011, Le contrat face à l'imprévu, Paris, Éd. Economica).

20 Voir néanmoins l'excellente analyse de C. Morel (Négociations 2013/2) sur la fiabilité du compromis comme processus de décision pertinente.

21 "Une paix si heureuse, succédant tout à coup à une guerre si déplorable" (Tite-Live).

Dans le compromis c'est la coopération qui est essentielle, plus que l'échange qui en est un moyen ou une résultante. On peut du coup essayer de le définir comme le processus de transformation conjointe, entre des adversaires<sup>22</sup> se reconnaissant comme protagonistes d'une même situation, de contraintes qui leur sont communes en opportunités. Il est acceptation de la complexité, et en même temps principe de fonctionnement, d'une réalité plurielle. Il est dès lors essentiel de s'interroger sur la façon dont cette réalité est présente et représentée au cœur du dispositif de compromis. Il y a dans le tableau de David la médiation des sables, mais peut-être plus forte encore la présence à tous les plans des enfants. Les enfants incarnent cette réalité que l'on ne pourra plus changer, la réalité réelle en quelque sorte, celle qui ne permet pas de se raconter des histoires. N'est-ce pas là le cœur structurant du compromis : la conscience des enjeux ? Des enjeux précisément comme le propre d'une situation qui dépasse les acteurs, ils peuvent jouer ou pas, mais les enjeux se définissent comme ce qui leur échappe. On peut ignorer un enjeu ou y répondre mais non faire qu'il n'existe pas. Le tiers présent dans le compromis est cette réalité commune qui a besoin d'être incarnée dans la conscience des protagonistes ou instituée en arbitre par le recours à une voix externe.

- **Niveaux de compromis et compromis en cascade**

L'analyse du compromis amène ainsi à distinguer trois niveaux d'interactions sociales, un niveau intra-individuel du rapport de l'individu à son environnement dans lequel se constitue son identité, un niveau inter-individuel focalisant l'attention sur les jeux d'acteurs et leur face à face, un niveau supra-individuel où sont enjeux l'orientation et les évolutions d'une situation. Les sciences sociales ont exploré le plus souvent séparément chacun de ces niveaux<sup>23</sup>, il est aussi important d'en explorer les imbrications. Qu'est-ce qui fait que l'acteur accepte de négocier ? On retrouve un même scénario dans bon nombre de conflits sociaux : la grève est engagée pour faire plier la direction, elle se durcit et conduit à l'occupation des locaux, la direction exige la levée de l'occupation comme préalable à l'ouverture de discussions. Volonté d'affaiblissement de l'adversaire ou simple réalisme sur son impréparation à transiger ? Chacun sait qu'une concession en entrainera une autre et qu'il ne faut pas faire trop tôt le premier pas. Comment en sort-on ? On ne peut en comprendre le déroulement en restant focalisé sur la table de négociation. Celle-ci ne se réduit pas aux protagonistes en présence, une négociation, même réduite à deux protagonistes, implique généralement une cascade de négociations entre chaque négociateur et ses partenaires concernés, entre mandatés et mandants, entre une organisation et ses membres ou électeurs, entre une délégation et une opinion publique... Le travail de deuil d'une victoire totale est à refaire à chaque échelon<sup>24</sup>, acceptant une réalité sans pour autant la déclarer souhaitable. La grève est un moment de fête, l'expression d'une puissance des producteurs montrant leur importance en arrêtant leur activité<sup>25</sup>, la fin

---

22 On ramène fréquemment ce nombre à deux, conditionné par la vision du compromis comme face à face.

23 Et plus souvent les deux derniers, le premier ayant longtemps été laissé aux psychologues.

24 Ce qui amène certaines organisations à accepter des compromis sans les signer. Un exemple emblématique en est le fameux "accord de Grenelle" négocié en pleine crise de Mai et non signé notamment suite aux huées qui l'ont accueilli lorsque sa présentation aux ouvriers de Renault à Billancourt. Il sera la base, quelques semaines plus tard des accords de branche, signés eux, qui l'entérineront.

25 Mon expérience rejoint en la matière celle de P. Bernoux, 1981, Un travail à soi, Paris Ed. Privas

de la grève c'est le retour à une situation de salarié, acceptable seulement en en faisant payer le prix. Le négociateur syndical doit naviguer entre ces deux identités, partir de la fierté d'être producteur et susciter une fierté de salarié par la reconnaissance de sa qualification.

Souvent le compromis n'est accepté que comme pis-aller, un mieux conjoncturel dont il faut encore souligner qu'il ne comporte pas en soi de durée. Il peut guérir les rancœurs (par exemple, nous n'en voulons plus depuis longtemps aux romains de nous avoir colonisés!) ou les attiser (les exemples, hélas, en abondent!).

Ces questions identitaires s'avèrent particulièrement sensibles dans le cadre de relations internationales où les accords conclus ne peuvent blesser les fiertés nationales. Il peut y apparaître déplacé d'y voir un travail de reconfiguration identitaire, pourtant nous pouvons voir chaque jour la différence par exemple entre se considérer français acceptant d'être aussi européen ou européen se revendiquant aussi français. Il est intéressant de voir que l'adoption d'une constitution européenne, échoue en 2005 lorsqu'elle devient une question franco-française là où elle semblait acceptée comme orientation européenne. Un traité similaire sera d'ailleurs accepté six ans plus tard sans grand remous mais par le seul vote parlementaire. On retrouve là un scénario fréquent en matière internationale, notamment sur les questions de régulation économiques, qui montre l'articulation nécessaire de processus autour de la table et hors de la table<sup>26</sup>: le jeudi les choses semblent bouclées, le vendredi rien ne va plus, la presse détaille le suspens, le week-end est agité et il faut attendre l'aube du lundi pour voir l'accord se conclure. La mise dans le coup des opinions publiques rend nécessaire la dramatisation sans laquelle personne ne peut mesurer la réalité des enjeux. C'est bien d'un travail identitaire de tout un pays dont il s'agit, le positionnement de chaque citoyen entre indépendance au sens de non-dépendance et interdépendance coopérative.

- **Compromis dialectique et compromis dialogique**

Dans son dernier ouvrage Richard Sennett<sup>27</sup> reprend une opposition proposée par Mikhaïl Bakhtine entre échange dialectique où la discussion recherche le dépassement des oppositions et échange dialogique où elle se poursuit en approfondissant la compréhension mutuelle sans abandon des positions de chacun. Là où l'un vise l'unification, l'autre poursuit des échanges "tricotés" divergents. Ces deux formes concourent à l'élaboration de compromis, l'une faisant de la transformation des acteurs en présence un objet du compromis, l'autre ne l'acceptant qu'à condition que l'autre ne s'en mêle pas, l'une établissant une nouvelle puissance des acteurs sur leur situation commune au risque de s'y enfermer et d'en exclure les parties non-prenantes, l'autre continuant à ne les concevoir que comme acteurs parmi d'autres, faisant de leurs divergence et de leur ouverture un levier de compréhension et d'action sur une situation plus large.

---

<sup>26</sup> autre chose encore est l'analyse de ce qui se passe sous la table ou derrière le rideau.

<sup>27</sup> Richard Sennett, 2014, chap.8 "Diplomatie quotidienne" in *Ensemble, pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel.

Richard Sennett reprend cette opposition dans un beau chapitre sur l'activité des diplomates, où le médiateur amène à écouter séparément les protagonistes et les remet en présence au "moment opportun, celui où ils se sont lassés de leurs propres arguments". Comment mieux décrire ce moment où l'acteur cesse de se prendre pour seule référence et se regarde du point de vue d'un autre qui l'oblige à ouvrir les yeux mais aussi les oreilles ? N'est-ce pas ce moment, celui où l'autre est considéré comme utile à la résolution de ses problèmes et où il devient nécessaire de lui parler et de lui parler dans sa langue, qui constitue le point de départ et la trame du compromis ?