

## **Négociation sociale, compromis et construction d'acteurs complexes.**

### *Éloge du conflit et du compromis*

*S'appuyant sur un ensemble de recherches concernant l'engagement et la coopération au travail, ainsi que sur une expérience ancienne de responsable syndical et de négociateur, la présente contribution<sup>1</sup> réinterroge la place du conflit dans la négociation où se transforme, par l'établissement de compromis, la nature même des acteurs en présence. Il s'agit à la fois de réhabiliter une vision structurante du conflit comme facteur de socialisation (Simmel 1992) et de situer la négociation comme construction d'acteurs complexes. Cela éclaire une forme particulière de compromis, échange de promesse ausens étymologique, engageant une coresponsabilité sur les évolutions à venir plutôt que simple partage ou équilibre d'intérêts.*

La préoccupation de ce texte est de comprendre ce qui se joue dans les négociations professionnelles en essayant d'échapper au modèle trop prégnant de la négociation marchande qui sert généralement pour les interpréter. Analysant une négociation, il est courant de se focaliser d'une part sur le moment où les parties prenantes se trouvent face à face<sup>2</sup> et, d'autre part, sur la nature de l'équilibre établi entre les intérêts divergents. Cette approche centre l'analyse du compromis trouvé sur celle des gains et concessions que chacun a retirés ou faits pour aboutir à un accord. Cela reflète fidèlement le déroulement de l'échange marchand qui n'est qu'une des formes possibles, et de loin pas la plus fréquente, de la négociation sociale. Dans son essai de poser les bases d'une théorie générale de la négociation, Anselm Strauss notait justement que les définitions courantes de la négociation mettaient trop l'accent sur une de ses finalités qui est de parvenir à un accord, et sur un de ses moyens constitué par le marchandage, rendant ainsi difficile "une possible distinction entre négociations et accords obtenus sans négociation, et, dans la manière de parvenir aux fins recherchées, entre la négociation et d'autres façon de faire comme la persuasion, l'appel à l'autorité, ou encore l'usage ou la menace de la coercition" (Strauss 1978). En matière de relations professionnelles, il est suffisamment d'exemples de négociations visant à changer la décision d'un employeur tout en évitant de s'impliquer avec lui dans un accord qui engagerait les parties, ou d'exemples d'usage "d'autres moyens" que la négociation pour obtenir le consentement de l'employeur ou des salariés, pour ne pas tenir compte d'emblée d'une telle remarque.

---

<sup>1</sup>Le texte reprend et développe un article antérieur paru dans C. Thuderoz et A. Giraud-Héraud coord., *La négociation sociale*, Editions Cnrs 1999. Merci à C Thuderoz qui m'y a incité et à P. Ughetto qui m'y a aidé.

<sup>2</sup> Le droit du travail impose même que toute négociation d'accord collectif se déroule de cette manière. Ainsi un accord de la branche Chimie de 1982 a été annulé car sa dernière mouture, soumise à la signature de toutes les organisations, résultait de discussions latérales avec une partie d'entre elles hors des séances plénières seules officiellement reconnues comme processus de négociation. Cela est également conforme au modèle walrassien e l'échange marchand où le commissaire-priseur a pour rôle d'empêcher la tenue d'arrangements bilatéraux qui risqueraient de fausser la recherche de la solution d'équilibre.

## 1. La négociation sociale entre marchandage et codécision

Pour comprendre ce qui est en jeu dans cette forme spécifique d'action qu'est la négociation sociale, il nous faut tout d'abord accorder au terme un sens plus large que son sens juridique, tout entier guidé, dans la réglementation des conventions collectives, par le souci d'édicter les conditions de validité des accords conclus. Le code du travail, et la jurisprudence s'attachent principalement aux procédures et à ce moment particulier de la conclusion des accords qui n'ont de validité que discutés avec les syndicats - et non par exemple avec les délégués du personnel ou du Comité d'entreprise, au rôle uniquement consultatif -, et avec tous les syndicats représentatifs présents - et non avec les plus soucieux d'aboutir (Morin 1996). De même la loi définit un calendrier fixant les obligations minimales de l'employeur de négocier tous les ans les salaires, tous les cinq ans les qualifications et le temps de travail, et éventuellement la formation qui peut faire l'objet d'un simple avis du Comité d'entreprise et résulter de la seule décision patronale.

Cette approche juridique concentre la vision que l'on peut avoir de la négociation sur la recherche d'un accord et sur l'engagement mutuel des parties qui en résulte. Et cela, alors même que, en France, un tel engagement, presque toujours pris sans indication de durée, peut-être dès le lendemain remis en cause, sans même avoir été dénoncé, par de nouvelles revendications y compris de la part des signataires. La négociation, prise au sens juridique, est donc l'activité conduisant à une co-décision formelle et explicite engageant légitimement les parties.

Une longue tradition du mouvement syndical rechigne à une telle co-décision conçue comme une forme de collaboration et privilégie l'épreuve de force comme argument principal de toute discussion ou, à défaut, des formes de consultations où les représentants des salariés se bornent à donner leur avis sans engagement. En ce sens de nombreux exemples montrent que la non-signature d'un accord ne signifie pastoujours opposition à son contenu, mais plutôt méfiance ou prudence sur la façon dont il sera appliqué. Ainsi s'opposent négociations "à chaud" seules acceptables parce que résultant d'un conflit ouvert, l'accord résultant du degré de mobilisation et non de son contenu, et négociations "à froid" dont ne pourraient résulter que des compromissions avec les intérêts patronaux.

Une autre tradition syndicale, proche du "bargaining" prôné par le syndicalisme américain au début du 20<sup>ème</sup> siècle, valorise à l'inverse l'accord tout en dévalorisant l'engagement qu'il pourrait impliquer : ce qui est bon à prendre doit être signé sans que cela n'implique ni responsabilité sur les situations futures pouvant en résulter ni tolérance sur d'autres aspects restés insatisfaisants. L'accord est l'expression d'un contre-pouvoir, correctif a minima du pouvoir en place et non co-décision ; il n'implique par conséquent aucune responsabilité de la situation vécue comme état de fait.

Ces deux visions, moins éloignées qu'il n'y paraît, n'épuisent bien sûr pas les dialectiques plus subtiles présentes dans le mouvement syndical sur les rapports entre action revendicative, action syndicale institutionnalisée et négociation. Elles nous intéressent ici d'une part parce qu'elles polarisent une conception juridique de la négociation, en faisant, comme la décision, un temps à part suspendant le déroulement des activités courantes<sup>3</sup>, d'autre part parce qu'elles ont accompagné la construction des relations

---

<sup>3</sup> A nouveau l'analogie mériterait d'être proposée avec le modèle néo-classique des transactions entre agents sur le marché, qui se passent dans un temps suspendu.

professionnelles et du syndicalisme à l'ère industrielle en renforçant la séparation de l'économique et du social, à l'image de la celle entre conception et exécution dans le travail.

Une telle conception de la négociation réduite au processus institutionnalisé défini par le droit passe ainsi à côté de ce qui constitue une partie importante des activités de négociation aussi bien dans les branches que dans les entreprises. Il n'existe de nos jours quasiment plus de négociations qui ne soient accompagnées pour en faciliter le déroulement d'une série de rencontres bilatérales, plus fréquemment d'ailleurs entre employeurs et syndicats qu'entre syndicats entre eux, et ceci y compris de la part des organisations les plus rétives à l'afficher (Grimault, Pernot et Ughetto (2005). Surtout, c'est appauvrir considérablement les activités de négociation que de les réduire à l'objectif de conclusion d'accords formalisés. Christian Morel nous a montré depuis longtemps que l'on ne pouvait pas comprendre les objectifs et résultats de l'action syndicale contestataire, si on la réduisait à l'analyse de la seule forme de grève reconnue et comptabilisée, la "grève chaude" qui suspend le travail et le contrat de travail, sans être attentif aux formes de "grève froide" imbriquées dans l'activité courante de travail, et dans l'action syndicale quotidienne (Morel 1992).

## **2. la négociation : une modalité de relation lors d'interactions conflictuelles**

Pour comprendre l'activité de négociation<sup>4</sup> comme moment particulier du fonctionnement d'ensemble sociaux complexes et non comme une activité de correction de ses dysfonctionnements, il nous faut comme y invite Simmel (1992) réimbriquer le conflit comme moment nécessaire du fonctionnement d'une société et non comme son anomalie. Il est tentant d'établir une analogie avec la célèbre formule de Clausewitz disant que l'action diplomatique n'est pas la fin de la guerre mais sa continuation sous d'autres formes permettant de maintenir l'état de paix. L'action de négocier ne marque pas l'arrêt des conflits, elle permet au travail de continuer en préservant l'équité du contrat de travail et la prise en compte des intérêts de chacun, donc en tenant compte des conflits plutôt qu'en cherchant à les dissoudre. Il y a plus : l'accord ne peut se contenter de redéfinir des frontières et d'équilibrer des intérêts opposés. Le travail est toujours fait d'actions séparées et d'actions conjointes. Les territoires professionnels sont toujours communs et les intérêts superposés. Les conflits ne résultent pas tant d'empiétements que d'une complexité<sup>5</sup> qui n'est pas soluble par la séparation des acteurs ou de leurs intérêts, mais par leur intégration. La négociation est une des modalités permettant une telle intégration. Chacun le sait, l'activité de travail est pleine de ces moments de négociation qui n'interviennent pas seulement quand cela ne va pas, mais souvent en amont pour que cela aille (Strauss, 1992). On ne peut comprendre, me semble-t-il, les formes les plus institutionnalisées de ces négociations si l'on n'établit pas une continuité entre ces négociations quotidiennes au travail et les moments de recherche de conclusion d'accords plus formalisés. C'est dans cette continuité que chacun découvre ce qu'il peut accepter qui ne le détruit pas et que se forment au travail différentes identités.

Pour autant, il faut éviter de dissoudre la négociation dans l'activité courante (Bourque R. et Thuderoz C 2011). Que toute coopération au travail comporte une part de

---

<sup>4</sup> *negociating* et pas seulement *negociation* diraient les Américains

<sup>5</sup> Est complexe ce qui est composé de forces irréductiblement hétérogènes et ne peut donc être orienté par le seul raisonnement ou le calcul et implique donc une confrontation et un jugement de valeur.

discussion et d'ajustement ne fait pas de toute coopération une négociation. Pour désigner ce que l'activité de négociation a de spécifique, nous proposons d'en revenir à son sens originel. Le terme négoce, dont vient celui de négociation, ne renvoie pas initialement à l'échange marchand mais concerne l'ensemble des occupations qui ne sont pas du loisir (*neg-otium*), c'est à dire celles que l'on ne fait pas pour son seul plaisir, celles qui impliquent de tenir compte d'autrui et qui ne trouvent donc leur légitimité que dans le cadre d'un échange (Dictionnaire historique de la langue française d'Alain Rey).

La négociation est ainsi cette part de l'action où se règle un différend de façon explicite en permettant à chacun de faire valoir son intérêt tout en acceptant le principe de la valeur de l'intérêt de l'autre. Il n'y a pas négociation lorsque l'accord des parties reste une donnée implicite de l'action, ou lorsque la légitimité du "partenaire" n'est pas acceptée. Il est important pour bien en comprendre la nature de ne pas caractériser la négociation par son objectif (une prise de décision) ou son résultat (un échange économique et social, une règle ou une orientation commune). On ne peut expliquer la négociation par la règle qu'elle produit dirait Durkheim. Même s'il peut résulter de la négociation l'effectuation d'un échange, la négociation n'est pas premièrement un échange, ni n'est déterminée par sa fonction ou sa finalité qui serait de produire des règles.

La négociation se caractérise d'abord comme une modalité particulière de relation d'interdépendance conflictuelle, lorsque des acteurs, ayant des finalités et des intérêts différents voire opposés et donc en situation de conflit, conditionnent leurs décisions à une confrontation avec les autres parties permettant son déroulement sans soumission ni écrasement de l'un des acteurs par l'autre, malgré leurs positions généralement asymétrique. Elle est précisément ce qui permet de distinguer la subordination de la soumission, la domination hiérarchique de la domination totalitaire. Pour ne pas céder à l'angélisme qui sous-estimerait le poids de l'asymétrie de cette relation, il est important de souligner que la négociation ne peut se résumer sans être dénaturée à un face à face<sup>6</sup> entre acteurs. Outre le poids de la situation qui leur est commune et dans laquelle ils interagissent qui suppose que chacun s'y reconnaisse une part de responsabilité, il est nécessaire que l'équité de la confrontation ait un garant extérieur, tant sur la fiabilité des engagements pris que sur la sincérité de la procédure, ce qui confère sa place à une approche juridique de son déroulement. La négociation ne se déroule jamais à deux,

Cette approche est plus heuristique que la conception marchande pour comprendre des situations où les conflits ne s'épuisent pas dans une transaction monétaire et où la négociation sociale ne ramène pas tout, pénibilité, santé, durée du travail et précarité, à des formes de compensation salariale, ce qui depuis la fin des trente glorieuses est de moins en moins le cas. Les négociations actuelles qui portent sur l'emploi, sur l'organisation du travail et du temps de travail, sur la formation et la qualification sont bien plus complexes non seulement entre employeurs et salariés, mais également entre employeurs, clients, fournisseurs et sous-traitants. De plus, les solutions négociées ne concernent plus que rarement l'ensemble des salariés de façon uniforme ; au contraire,

---

<sup>6</sup> Ayant eu la chance de participer entre 1982 et 1984 à l'improbable négociation ayant conduit à la conclusion d'une convention collective pour les intérimaires, signée par toutes les confédérations, j'ai pu mesurer à quel point la discussion n'a pu s'engager qu'une fois sortis d'un face-à face destructeur ou les parties se renforçaient en se traitant mutuellement de "négriers" et d'"irresponsables", pour repartir des problèmes concrets auxquels ils pouvaient apporter une solution : le paiement de jours maladie, la formation et pour finir le droit syndical, comme si les parties n'avaient pu s'entendre, y compris au sens littéral, que positionnés "côte à côte" face à une situation commune qu'ils s'accordaient à faire évoluer.

elles font apparaître de nouvelles oppositions à la fois entre catégories de salariés et entre salariés faisant des choix de vie différents, sans parler des contradictions qui traversent les individus eux-mêmes, à la fois producteurs et consommateurs, désireux de travailler moins sans renoncer à gagner plus...

### **3. Les relations de travail entre domination et conflits.**

Le travail salarié s'oppose au temps libre et au loisir. Pour celui qui l'effectue, il est fondamentalement une activité hétéronome, subordonnée à l'usage que peut en tirer autrui, employeur, client ou usager. Comme effort consenti pour autrui, il ne trouve sa justification que dans un système d'échange qui n'annule pas la contrainte, mais vient l'équilibrer s'il peut être jugé équitable. C'est cet échange, contrainte et reconnaissance, qui en fait une source d'identité et de socialisation. Le droit du travail a précisément pour objet d'établir les conditions dans lesquelles le contrat de travail, conclu entre parties, employeur et salariés, en situation inégalitaire peut néanmoins être réputé librement consenti ; il le fait à la fois par une limitation de ce que l'employeur peut légalement proposer (ordre public) et par l'obligation de négociations où les représentants des parties sont à égalité et non plus subordonnés (ordre conventionnel).

Toute négociation professionnelle ne peut pour autant être appréciée qu'à l'aune de la domination exercée. Cette question n'a cessé de travailler le mouvement ouvrier. Elle constitue même l'une des arrêtes les plus vives des oppositions que nous avons évoqués, entre révolutionnaires et réformistes, entre réformistes et réformateurs : l'action a-t-elle pour objectif de renverser ou d'atténuer la domination, ou encore de développer dans des situations qui comportent à la fois des effets de domination et des effets d'autonomie la part de cette dernière ?

Malgré l'affaiblissement de l'action syndicale, ces débats demeurent vifs au sein de chaque organisation de salarié. L'opposition entre action et négociation, s'est déplacée vers celle entre revendication et proposition, la revendication trouvant sa force dans la mobilisation des salariés qu'elle permet d'agréger autour d'un intérêt commun, la proposition trouvant la sienne en allant au-devant d'un compromis tenant compte de la complexité des dimensions d'un problème et agrégeant une pluralité d'acteurs et d'intérêts en présence. Là où la revendication s'impose en fonction de la profondeur d'un rapport de forces, la proposition convainc en fonction de la largeur des acteurs qui peuvent s'y retrouver. On peut voir dans cette évolution le deuil résigné par le mouvement ouvrier d'une société future homogénéisant dépassé classes et conflits, on peut y voir au contraire l'apprentissage de nouvelles capacités d'intervention et de transformation sociale dans lequel la négociation deviendrait un levier essentiel de gouverne de situations complexes.

Ce débat a aussi ses facettes théoriques et n'a cessé d'être sujet de discussion parmi les sociologues (Courpasson 1997,2000 ; Bernoux 1998). Si le contrat de travail est imposé, comment la négociation pourrait-elle être considérée autrement que comme une modalité, parmi les plus insidieuses, d'exercice d'une domination ? Le regard est alors concentré sur la façon dont cette domination peut-être intériorisée ou détournée, mais il ne laisse pas place à la constitution d'un champ d'analyse théorique autonome. Combien d'analyses sociologiques d'accords et de négociations ne se résument-elles pas finalement à déterminer quelles logiques d'acteurs se sont trouvées confrontées et dans quelle mesure chacune l'a emportée, réduisant notre vision en noir et blanc à une

analyse de gris plus ou moins sombres, comme si les acteurs et leurs enjeux n'étaient pas aussi eux mêmes transformés au cours d'un tel processus ?

De tels débats reprennent toute leur actualité avec le développement de formes d'organisation s'appuyant sur une plus forte implication des salariés et laissant pour cela plus de place à la négociation décentralisée allant jusqu'à la négociation individuelle des objectifs et des moyens de travail. Faut-il n'y voir qu'un accroissement de la domination, passant de l'exploitation à l'auto-exploitation et de la contrainte subie à l'emprise intériorisée, ou peut-on également en espérer le développement d'organisations plus complexes intégrant le conflit et la négociation comme condition d'autonomie de chacun ?

Reconnaître une réalité autonome à la négociation implique de sortir d'une problématique de la domination, non pas que la domination puisse être absente des relations de travail ou qu'elle tende à s'estomper, mais parce que la négociation, pour autant qu'elle n'est pas un simple habillage<sup>7</sup>, est précisément ce processus qui permet à des acteurs, inégaux en position et opposés en intérêts, de coopérer sans soumission. C'est peut-être là un point aveugle de la sociologie du travail trop marquée par son organisation industrielle et sa focalisation sur des rapports de classe.

#### **4. Négociation sociale et conflits : l'institution de l'acteur**

On peut développer un autre point de vue : les relations de travail ne sont pas des moments de coopération interrompus par l'apparition de conflits, elles sont fondamentalement (et définitivement) des relations conflictuelles qui comportent l'obligation quotidienne de construire et reconstruire leurs formes de coopération. Considérer que le conflit peut trouver une solution, être dissout même de façon temporaire, c'est faire comme si l'homme au travail et l'homme dans l'action syndicale n'étaient pas la même personne, ce qui est une représentation courante d'un côté du militant comme salarié dévoyé, de l'autre du travailleur comme prolétaire sans conscience. Ce point devient crucial dans des modes d'organisation qui recherchent une implication personnelle accrue des individus dans leur travail.

Ce qui divise nous dit Simmel (1992) n'est pas le conflit. "Dans les faits, ce sont les causes du conflit qui sont véritablement l'élément de dissociation. Une fois que le conflit a éclaté, il est en fait un mouvement de protection contre le dualisme qui sépare, et une voie qui mènera à une sorte d'unité [qui peut s'établir] par la destruction de l'une des parties [ou par] l'accord et la cohésion d'éléments sociaux par opposition à leur disjonction, leur exclusion, leurs dissonances", "l'unité c'est aussi la synthèse globale des personnes, des énergies et des formes constituant un groupe". Le conflit est ainsi un des éléments de socialisation les plus forts qui soit, "dans bien des cas, il est le seul moyen qui nous permette de vivre [et de travailler] avec des personnalités véritablement insupportables". Qui n'en a un jour fait l'expérience ? Le conflit exprime le caractère insupportable de la domination, sans la reconnaissance duquel il ne peut y avoir négociation, acceptation réciproque de "l'altérité d'autrui" (Castoriadis 1999), support nécessaire de la coopération.

---

<sup>7</sup>L'affaiblissement du mouvement syndical y conduit souvent, et il est pertinent en la matière d'analyser un accord en y recherchant la trace des parties l'ayant négocié.

Ainsi, contrairement à l'image de la négociation marchande, où la fixation d'un prix dénoue les antagonismes et en même temps dissout les liens entre l'acheteur et le vendeur, la négociation sociale n'est pas ce qui sépare les parties, ni ce qui résout ou annule leur antagonisme. Elle est au contraire ce qui permet d'en inscrire la tension dans la réalité, et de constituer ainsi une réalité commune où les interlocuteurs peuvent agir ensemble en gardant leur identité et leur dignité, et sans perdre les liens qui les unissent (travail d'un côté, emploi de l'autre).

La négociation apparaît ainsi comme un élément essentiel d'une régulation conjointe (Reynaud 1995, Lichtenberger 2003), intégrant plutôt qu'opposant des éléments de contrôle et d'autonomie. Dans l'élaboration de règles communes, la négociation est aussi construction de réalités et d'acteurs complexes. Lorsque débattant de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, employeur et salariés construisent une solution tenant compte des fluctuations du marché en même temps que des modes de vie des travailleurs, lorsqu'il le font après avoir exploré les solutions permettant d'absorber ces fluctuations par une autre organisation ou par une évolution des contrats et des engagements avec les clients ou fournisseurs, lorsque sont pris en compte également les problèmes de transport et d'équipement collectifs, ce sont bien autre chose que des règles qui ont été trouvées. Là où l'économique s'opposait au social, là où les acteurs s'identifiaient à l'une ou l'autre de ces dimensions, cherchant à tirer à lui le technique, ce sont des acteurs complexes, des identités moins pures, qui apparaissent capables d'explorer et porter de nouvelles solutions.

Loin d'un ajustement entre acteurs relativement stables, la négociation est le mouvement même de transformation de ces acteurs. Ceux qui concluent la négociation ne se sentent bien souvent plus les mêmes que ceux qu'ils étaient quand ils l'avaient ouverte. Il s'y produit des acteurs plus complexes, des identités plus mêlées parce qu'intégrant mieux les dimensions plurielles de toutes situations. Par la négociation c'est le plus souvent une part d'eux-mêmes qui s'est changée et pas seulement échangée comme un objet, des arguments, des espèces ou du sens qui auraient circulé de l'un à l'autre. Ce constat porte en lui un décalage entre les négociateurs et leurs mandants et éclaire le sentiment d'abandon, voire de trahison, qui accompagne souvent des négociations réussies et fait parfois préférer par les négociateurs syndicaux la mise en œuvre de décisions de l'employeur, unilatérales mais réfléchies en commun, plutôt que la conclusion d'un accord. Pour défendre sa propre capacité à agir, il est fréquent qu'un acteur privilégie la pureté de son opposition quitte parfois, pour échapper à des impasses ou éviter de se faire marginaliser, à accepter qu'une partie des décisions se prennent à côté de la table plutôt qu'en séance ouverte (Grimault, Pernot & Ughetto, 2005).

Pour comprendre une négociation, il faut donc repartir de cette nécessité extérieure qui oblige les acteurs à vivre et travailler ensemble et à affronter cette épreuve du conflit plutôt que celle de la dissociation. C'est là une différence de taille entre les interactions dans l'entreprise et celles sur le marché. On va au marché, on ne s'y trouve pas d'emblée, par contre on se trouve pris au travail dans un jeu de relations professionnelles, qu'on le cherche ou non. Dans l'entreprise, employeurs et salariés sont soumis à une obligation de résultats conjoints, c'est à dire coopératifs. Cet aspect est trop souvent négligé dans l'analyse de négociations se focalisant sur l'échange entre "partenaires" faisant de leur situation commune une toile de fond alors qu'elle en est le juge de paix.

La négociation est ainsi cette forme particulière d'activité sociale permettant à des acteurs parties prenantes d'une même situation d'orienter conjointement celle-ci, et donc de régler ensemble des problèmes qu'elle pose. L'enjeu de la négociation est moins le rapport à l'autre, le face à face et l'échange entre les enjeux de chacun, que le devenir commun avec l'autre et l'orientation prise. En ce sens la reconnaissance par la négociation d'une situation de conflit institue les parties comme acteurs co-responsables de son évolution. Dans la négociation sociale c'est l'acteur subordonné qu'il s'agit d'instituer au cœur, et non seulement en périphérie, des relations de travail. Ce qui permet la coopération évitant les effets destructeurs du conflit n'est pas à côté (les contreparties) ni au-dessus du travail (l'emploi), mais en son cœur : l'autonomie et la reconnaissance, bref l'identité et le développement qu'ils peuvent y trouver.

La négociation sauvegarde le conflit dans la coopération. De la négociation résulte une réalité plus complexe, contradictoire, en tension, plus imprévisible que lorsque celle-ci est essentiellement mue par des jeux de domination où un acteur écrase les autres ne laissant plus comme horizon d'évolution que la monotonie ou l'explosion.

## **5. Lutte, évitement du conflit et négociations**

Une réduction du conflit au seul conflit ouvert et donc au moment où celui-ci "éclate" et produit ses effets désagrégateurs en tant qu'il est une lutte pour faire prévaloir, et non seulement valoir sa propre orientation, rend difficilement compréhensible la nécessité d'en reconnaître l'effet structurant et la nécessité d'en maintenir la tension en situation de coopération conflictuelle. La négociation se déroule la plupart du temps d'abord en situation de conflit latent, justement pour éviter que celui-ci n'éclate et non pour éviter que celui-ci n'existe. Lorsqu'il a éclaté, elle permet sa réintégration dans un fonctionnement courant et non sa disparition. Le compromis vise la poursuite ou la reprise de la coopération, pas la fusion des acteurs. Parce que la négociation n'est pas une compromission, et le compromis pas un consensus, elle permet de décider d'une règle commune sans empêcher que chacun accorde un sens différent aux évolutions futures qu'elle induira. Le désaccord, et donc le conflit perdure. La négociation, au sens qui la rend légitime, n'est pas, contrairement à un discours de dominants, un processus d'évitement du conflit par la rationalisation de la discussion, niant ainsi la pluralité des rationalités<sup>8</sup> en situation complexe. Elle est un dispositif de respect des différences et de maintien du conflit, elle ne l'annule pas.

En situation de conflit, il peut y avoir lutte, évitement, ou justement négociation.

- Lutte, qui peut chercher à soumettre ou seulement influencer l'autre. Bien des syndicats considèrent encore qu'il n'y aurait de patron légitime que partageant leur intérêt<sup>9</sup>; symétriquement bien des dirigeants ont du mal à se persuader qu'ils ne peuvent attendre à la fois la docilité et l'initiative de leurs employés. Pourtant, depuis Jules César les stratèges nous rappellent que l'intérêt de la guerre est de forcer l'autre à collaborer. La lutte, sauf à n'être qu'un épisode secondaire de "la lutte finale", a dans le champ professionnel pour objectif la négociation.

---

<sup>8</sup> Je me rappelle de ce conseil d'Albert Mercier grand négociateur dirigeant de la CFDT : "Pour ne pas te faire avoir parce que tu manies moins bien l'argumentation, tu fais la tête de veau, te mets du persil dans les oreilles et tu répètes jusqu'à ce que l'autre entende. Ce persil ne l'empêchait pas d'écouter!"

<sup>9</sup> Ce fut un tournant de la CFDT autogestionnaire que d'affirmer en 1986 l'hétérogénéité souhaitable du pouvoir patronal par rapport au collectif salarié (Maire E. 1984).



- Évitement, en ignorant le problème ou plus fréquemment en parlant d'autre chose : salaire par exemple quand il s'agit de pénibilité, emploi et statut quand il s'agit de travail,... Le droit conventionnel et la culture syndicale de l'ère industrielle se sont construits sur un tel évitement, appelé équilibre ou recherche de contreparties sans que soit expliqué ce que cela contrait, ni explicité qu'il ne peut y avoir équilibre qu'entre quantités de même nature. Le salaire versé n'a plus cette valeur d'équivalent général, ce qui met les entreprises en difficulté pour obtenir ce qui ne s'achète pas : la motivation et l'implication de leurs salariés, décisive dans une économie d'innovation.

Le partage longtemps en vigueur entre pouvoir souverain de l'employeur en matière d'organisation du travail et domaines négociés sur le hors travail (salaire, temps, protection sociale), qui associait une forte subordination avec une faible conflictualité au travail et une forte conflictualité hors travail avec des grèves souvent spectaculaires, ne tient plus. Au contraire, c'est aujourd'hui au cœur du travail que la conflictualité est la plus vive et la négociation la plus faible. Expliciter cette conflictualité au travail (Clot Y. 2010), animer la controverse sur le travail (Ughetto 2011) est un enjeu majeur de santé et de compétitivité pour les relations professionnelles. Le développement de négociations décentralisées, l'élargissement des thèmes aux questions de formation, de développement personnel et d'intérêt du travail comme aux formes de management en sont de timides signes, encore peu reliés à la nature concrète des conflits qui les suscitent.

- Négociation qui modifie les acteurs en présence prenant le risque d'être eux-mêmes transformés par le point de vue de l'autre, où chacun accepte de renoncer à son point de vue initial (celui de l'acteur non-transformé) pour mieux défendre et faire valoir ses avantages dans une situation complexe qui ne se résume pas à l'affrontement entre parties antagonistes, mais est tout autant déterminée par la confrontation du résultat de leur coopération avec des clients, usagers, actionnaires ou administrations extérieures.

Une telle conception perturbe profondément les traditions syndicales habituées à exprimer de la façon la plus pure les revendications pour en voir la meilleure part retenue. Cela n'est plus pertinent lorsque le négociateur est amené à prendre sa part de responsabilité dans l'évolution d'une situation. Le plus influent devient celui qui arrive à intégrer le mieux dans ses propres propositions différents points de vue, des salariés d'abord pour le syndicaliste, mais aussi des autres acteurs pesant sur l'évolution d'une situation. Un tel renversement idéologique engagé par la CFDT dès 1978 s'est vu contesté avec fracas en novembre 1995 par Marc Blondel de la Cgt-Fo apostrophant Nicole Notat CFDT qui défendait un plan discuté avec le gouvernement sur la sécurité sociale : "moi, disait-il, je défends mes mandants, si elle veut défendre l'intérêt général qu'elle fasse de la politique plutôt que du syndicalisme". Un pareil renversement se retrouve également dans la difficile évolution de la Cgt ces 20 dernières années d'un syndicalisme purement revendicatif vers un syndicalisme de proposition, redevenant "acteur sur le terrain [plutôt que] se contentant de distribuer des cartons jaunes depuis le banc de touche" selon les mots de son initiateur Louis Viannet (de Comarmond 2013).

## **6. le compromis comme échange de promesses**

L'issue de la négociation est le compromis, il est l'explicitation d'un ajustement d'acteurs en conflit et devant néanmoins coopérer dans une situation d'interaction complexe dans laquelle aucun n'est tout puissant et dans laquelle chacun souhaite inscrire ses attentes.

De même que la négociation peut varier en largeur des sujets traités et intensité des engagements pris, les compromis en résultant varient dans leur contenu et dans la densité des liens qu'ils maintiennent entre les ayant conclus. De nombreuses typologies en ont été établies (Bourque et Thuderoz 2011). En me focalisant, comme tout au long de cet article, sur la densité des interactions créées par la négociation et sur leur cristallisation dans un compromis, j'en propose une à mon tour en me limitant aux formes de compromis explicites, dont on peut donc identifier les parties et les droits opposables ouverts entre eux<sup>10</sup> :

- à la négociation comme marchandage, dont le modèle est la négociation salariale (poursuivre le travail contre la fixation d'un nouveau salaire) correspond une forme de compromis portant sur l'attribution de biens et avantages substantiels. Il faut souligner qu'un tel compromis dépasse toujours son aspect monétaire et qu'on ne peut l'analyser sans en voir l'aspect symbolique de fixation d'une hiérarchie. "Donner à l'un, disait un employeur, c'est comme enlever à tous les autres s'ils n'en voient pas la justification",

- à la négociation comme régulation, dont un modèle est la négociation du temps de travail (savoir quand on doit être là, quand on n'est pas là et quand on peut choisir) , correspond une forme de compromis énonçant des règles pour les salariés comme pour l'employeur (ouverture des bureaux par exemple). La règle suppose d'inclure dans le compromis un mode de contrôle, c'est les formes substantielles sont souvent moins sujettes à conflit que les formes procédurales,

- à la négociation comme co-décision dont un modèle émergent sous nos yeux sont les accords de compétitivité (par ex. Renault 2013) correspond une forme où le compromis (promettre ensemble) trouve son plein sens étymologique d'une promesse partagée, pari pris sur l'avenir entre les parties qui les engage à coordonner leurs actions en vue d'un objectif partagé. Un tel accord suppose non seulement d'inclure un dispositif d'évaluation mais aussi un dispositif de suivi des évolutions permettant de corriger les actions en cours.

Cette dernière forme de compromis est consubstantielle au déploiement de formes plus démocratiques de régulation à l'intérieur des entreprises ; une façon pour des entreprises confrontées, et tirant profit, de l'émergence d'une plus forte individualisation de leurs salariés d'évoluer vers une forme de société ou d'institution (Sainsaulieu & Segrestin, 1986) impliquant que soient trouvées de nouvelles formes "constitutionnelles" internes (Hatchuel A Segrestin B) les régissant. Les lois Auroux de 1981, qui avaient ouvert une reconnaissance de "la citoyenneté" du salarié, étaient restées trop marquées par une conception politique plus axée sur l'expression d'une majorité que sur la construction de compromis. En ce sens la poursuite d'une réflexion sur la négociation comme expression d'une conflictualité coopérative et construction de compromis pourrait bien être au cœur des évolutions à venir des relations professionnelles.

---

<sup>10</sup>Je n'ai ainsi pas retenu l'acception analogique (Nachi 2011) renvoyant à toute configuration de forces plus ou moins stabilisée (compromis historique, compromis taylorien-fordiste) dont il est cependant difficile d'identifier les parties prenantes et la nature des engagements.

## Bibliographie:

- Bernoux Philippe, 1998, réponse à David Courpasson, *Sociologie du travail*
- Bourque Reynald et C Thuderoz, 2011, *Sociologie de la négociation*, Rennes, PUR
- Castoriadis C., 1998, Post-scriptum sur l'insignifiance, Editions de l'Aube
- Clot Y., 2010, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte
- de Coninck F., 1995, *Travail intégré, société éclatée*, Puf
- Courpasson D., 1997, pour une sociologie de la domination, *Sociologie du travail*
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte*, Paris, PUF
- De Cormarmond L; 2013, *Les 20 ans qui ont changé la CGT*, Paris, Editions. Denoël,
- Gauchet Marcel, 1998, *La religion dans la démocratie, parcours de laïcité*, Editions Galimard
- Grimault, Pernot et Ughetto (2005) sur le ministère des Finances <<http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/15/04/PDF/2005RevIRESFinances.pdf>>
- Hatchuel A., Segrestin B., 2012, *Refonder l'entreprise*, Seuil
- Lichtenberger Yves, 2003, Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux, in de Terssac G. dir. *La théorie de la régulation de J.D. Reynaud*, Paris, Ed. La découverte
- Maire Edmont, 1986, Interrogations sur l'entreprise et l'anticapitalisme, l'individu et l'action syndicale, in *Cfdt Aujourd'hui*, n°78, Mars-Avril
- Morel Christian, 1981, *La grève froide*, Editions d'organisations, réimprimé 1998 éditions Octares
- Morin Marie Laure, 1992 *La négociation collective*, Editions
- Nachi M., 2011, Deux concepts de compromis : commun vs analogique, in *Négociations* n°2, de Boeck
- Reynaud J.D., 1997, *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, Coll. U., Armand Colin
- Reynaud J.D., 1995, *Le conflit, la négociation, la règle*, Octares Editions
- Sainsaulieu R., 1990, l'entreprise une affaire de société, Presses de la Fnsp
- Sainsaulieu R., Segrestin D., 1986, Vers une théorie sociologique de l'entreprise, *Sociologie du travail*, n°3.
- Segrestin D., 1992, Sociologie de l'entreprise, Armand Colin
- Simmel Georg, 1992, *Le conflit*, éditions Circé repris 1999 in *Sociologie*, Chap 4, PUF
- Strauss Anselm, 1992 *La trame de la négociation*, sociologie qualitative et interactionnisme, L'Harmattan, et en particulier le chapitre "Négociations, introduction à la question", traduction partielle de son ouvrage de 1978 : *Negotiations. Varieties, processes, contexts, and social order*, San francis, Jossey-Bass.
- Webb S. et B., 1902, *Industrial Democracy*, London, Longmans and co,