JEAN-DANIEL REYNAUD

La négociation et la règle

Le terme de négociation couvre des réalités très différentes, au moins pour qui veut analyser le comportement des parties : on ne négocie pas un armistice ou un traité de paix comme on négocie un aménagement et une diminution de la durée du travail. Nous limiterons notre propos aux négociations qui ont lieu à l'intérieur d'une société (excluant les négociations internationales, par exemple) et qui ne sont pas des événements isolés, mais ont quelque degré de régularité.

Une caractéristique majeure de ces négociations est qu'elles obéissent à des règles. Si violents que puissent être les sentiments des transporteurs routiers irrités par la réglementation ou des producteurs de lait devant une nouvelle taxe, la négociation où ils entrent n'est pas la guerre : on pourra recourir, dans le conflit, à des moyens non licites, on ne recourra pas à n'importe quel moyen ; la « montée aux extrêmes », pour parler comme Clausewitz, est freinée par de solides obstacles institutionnels.

Réciproquement, ce qui s'y passe n'est pas entièrement réductible à un marchandage, à la fixation d'un prix (1). D'un accord de salaires, il sort des règles de rémunération, non l'achat ou la vente d'une quantité de travail déterminée à un prix déterminé ; d'une discussion au comité des usagers des télécommunications, de nouvelles directives pour le traitement des abonnés qui jugent leur facture excessive.

(1) Sauf à réserver le mot de marchandage pour la discussion entre vendeur et acheteur sur les marchés traditionnels, discussion qui, outre la fixation du prix de la transaction, a pour objet, parfois explicite, de resserrer les liens sociaux entre les deux parties.

Ce que produisent les parties à de telles négociations collectives, ce sont donc des règles de leurs rapports réciproques.

C'est donc de cette espèce de négociation que nous voudrions traiter : celle par laquelle deux parties (ou davantage), employant les moyens et les procédures qui leur sont fixés (de manière plus ou moins contraignante) par les règles du jeu, font pression l'une sur l'autre pour arriver à prendre une décision commune (ou du moins acceptée) fixant la règle de leurs rapports (2). Notre propos sera d'essayer de préciser les relations entre négociation et règle sociale.

1. LE RESPECT ET L'ENTRETIEN DE LA RÈGLE

Tout jeu comporte des règles. Les unes, sur lesquelles nous ne nous attarderons pas, sont imposées par des contraintes physiques ou pratiques (on ne peut exiger une réponse immédiate d'une organisation dont les adhérents sont géographiquement dispersés). D'autres sont sociales (ou conventionnelles, si l'on préfère) : il est permis de refuser de travailler, non de travailler mal ou moins ; il n'est pas permis de licencier un gréviste. Des infractions, certes, se produisent. Mais elles ne sont pas très fréquentes. Comment expliquer ce respect de la règle ? Comment expliquer que la chaleur du conflit, l'ardeur de la revendication ou de la défense ne la fassent pas oublier plus souvent ?

On a souvent invoqué, pour répondre à cette question, l'existence de convictions communes aux deux parties (ou d'un système de valeurs, ou d'une idéologie). Ces convictions existent souvent et souvent elles sont efficaces : le petit commerçant peut s'attaquer aux pratiques des services fiscaux, non contester la légitimité de l'impôt. Peu de syndicalistes admettraient aujourd'hui que le sabotage est un moyen normal de pression sur l'employeur. Mais on peut exagérer leur étendue (employeurs et syndicats sont loin d'être entièrement d'accord en France sur ce qui est admissible et ce qui ne l'est pas dans la grève et le lock-out). Et surtout, on risque d'oublier, en évoquant ces convictions communes, qu'elles peuvent être en bonne partie le résultat de la négociation plutôt que son fondement.

Bien entendu, une des raisons pour lesquelles les règles du jeu sont respectées est tout simplement la possibilité d'une sanction

(2) Sur les différentes variables qui permettent de caractériser la négociation, on consultera Anselm STRAUSS, *Negotiations, varieties, contexts, processes and social order*, San Francisco, 1978, particulièrement pp. 99-100. Ce livre présente une extraordinaire richesse de types de négociations.

par un tribunal, c'est-à-dire l'intervention du pouvoir d'Etat. Mais on est d'autant plus soucieux d'éviter cette intervention qu'elle retire la décision des mains des parties intéressées. C'est au moins autant pour maintenir l'autonomie de la négociation que par crainte des sanctions qu'on évite l'infraction grave, celle qui conduirait l'adversaire à saisir les tribunaux (3). C'est la volonté de ne pas détruire les possibilités de négociation qui conduit à prêter attention aux sentiments et aux convictions de la partie adverse et à s'y accommoder jusqu'à un certain point.

Bien plus, on peut, pour les fins de la négociation, admettre de part et d'autre qu'il faut une règle ; alors même que chacun en préférerait une autre, cette disposition jouera en faveur de celle qui existe. Dans la mesure où elle est reconnue, fût-ce avec beaucoup de restrictions de conscience, elle permet à chacun de prévoir ce que fera l'autre et définir ainsi le champ des attentes mutuelles qui permettent l'accord : dans la négociation permanente qu'est la circulation automobile à Paris, le feu tricolore est un arbitre commode ; même si je ne « crois pas au feu rouge », je sais que les autres s'attendent à me le voir respecter et agiront en conséquence ; je m'attends à les voir faire de même ; nos attentes mutuelles diminuent les chances d'accident.

Enfin, une raison supplémentaire de respecter la règle établie est, outre le coût de l'absence de règle, le coût de l'établissement d'une nouvelle règle. Peut-être les employeurs pourraient-ils, par un long effort conjoint, modifier le droit de grève en leur faveur, par exemple en faisant reconnaître la responsabilité civile du syndicat en cas d'irrégularités. Mais ce changement demande un investissement considérable (en dépenses directes, comme par la « mauvaise bumeur » créée). On hésitera donc à le faire. On hésitera d'autant plus que le résultat est incertain et que le jeu n'en vaut peut-être pas la chandelle ; bien pire, qu'il n'est pas impossible que le remuement de la règle aboutisse à un résultat plus mauvais (on gagne sur la responsabilité civile, mais le législateur la « compense » en renforçant l'obligation de négocier). On garde donc la règle non parce qu'on la juge bonne, mais parce qu'elle pourrait être pire.

Ces raisons de respecter les règles ont un trait commun : elles ne sont pas définitives, les circonstances ou les opportunités peuvent

(3) Réciproquement, c'est là où il n'y a pas de cadre de négociation bien défini ou encore là où l'interlocuteur se dérobe que l'infraction est plus tentante : le recours à la violence est plus fréquent dans les manifestations de viticulteurs ou de maraîchers que dans les conflits du travail ; dans les mouvements régionalistes que dans les mouvements professionnels.

les renforcer ou les affaiblir. Si le jeu est tel qu'on ne gagne plus jamais, on hésite moins à rompre. Si les avantages d'une infraction deviennent très grands, elle se produira plus souvent. Si les attentes mutuelles ne concordent plus et que le système se dérègle, l'avantage des règles établies disparaîtra. Si la probabilité de gagner s'accroît beaucoup, on osera investir dans le changement institutionnel. Si l'on admet que le consensus repose moins sur le caractère sacré de certaines valeurs communes et plus sur les conditions de la négociation elle-même, il faut admettre aussi qu'il est vulnérable et fragile. Ce qu'on appelle un peu rapidement les « rapports de force », c'est-à-dire l'ensemble des circonstances, fort hétérogènes, qui augmentent le bénéfice à espérer d'une rupture ou diminuent l'attrait du respect, peut à chaque instant l'affecter. Plus simplement : l'efficacité de la négociation est une condition de l'acceptation des règles du jeu. La légitimité n'est pas au-dessus de la comptabilité des pertes et profits. Lorsqu'elle s'affaiblit, ce n'est pas l'appel aux principes, c'est la pratique efficace qui peut la renforcer.

Les arguments que nous avons employés jusqu'ici valent pour chaque partie prise en bloc (ou, si l'on préfère, pour les dirigeants, ou les négociateurs). Il nous reste à montrer que le même raisonnement vaut à l'intérieur de chaque partie. Un des effets de la négociation est d'augmenter (dans certains cas, de fonder) la légitimité des règles pour les membres de chaque groupe ou de chaque organisation.

Les experts soulignent volontiers avec un peu d'ironie ce qu'il y a de rituel ou de théâtral dans la négociation (ou dans le conflit qui la relaie) : faut-il toutes ces déclarations de principe, tous ces effets oratoires, toutes ces stratégies et ces manœuvres pour aboutir à un résultat qu'un peu de bon sens permettrait de prédire ? Ne peut-on faire l'économie de toute cette mise en scène, des fausses ruptures, des déclarations à la presse, des nuits de fièvre, des procès d'intention mutuels ? Quitte à conclure, tout désabusés, que c'est l'habitude, et que le peuple aime ces jeux comme il aimait ceux du cirque.

Ces interprétations faussement psychologiques (« les gens aiment ça »), fondées sur une simplification faussement rationnelle (le résultat est parfaitement prévisible) nous semblent doublement erronées. Le résultat de la négociation n'est pas toujours prévisible — est-il utile de le démontrer ? Mais, surtout, son but n'est pas d'amuser le public : c'est d'essayer de démontrer aux mandants de chaque partie qu'on a exploré aussi complètement que possible les éventualités, que chaque camp a mis toute son énergie et toutes ses

ressources à contribution pour arriver au résultat, bref que ce résultat est le meilleur possible pour le moment. La règle de vie en commun à laquelle on aboutit ainsi, bien qu'elle n'ait guère de chance d'être conforme à tout ce que désiraient tous les intéressés, a donc le maximum de légitimité : ce qu'on a avéré publiquement, c'est qu'elle est la meilleure ou, si l'on préfère, la moins mauvaise possible (4). Le conflit éventuel, et ses péripéties, ont fondamentalement le même effet (5).

Cet effet de la négociation sur chaque partie est bien connu. Il faut en ajouter un autre moins évident et plus important encore : La négociation constitue ou renforce l'unité ou l'identité collectives des groupes représentés.

On admettra aisément, en effet, que les intérêts collectifs qui sont défendus dans une négociation ne sont pas la simple addition des intérêts individuels : d'abord parce qu'une plate-forme commune suppose des arbitrages ; ensuite parce qu'un ensemble d'intérêts individuels, même convergents, ne suffit pas à permettre une action commune. Il faut donc convaincre les individus couverts qu'ils ont intérêt à être ensemble et à lier leurs sorts respectifs (que les ouvriers qualifiés doivent être couverts par la même convention que les manœuvres, les hommes d'entretien que les ouvriers de production) et que les contraintes d'une action collective sont au total avantageuses. Quiconque a examiné les conflits sociaux ne peut retenir l'idée que les solidarités existent d'elles-mêmes et se manifestent facilement. Et pas davantage qu'elles sont le résultat simple de l'identité de métier, de spécialité professionnelle ou de condition salariale. Elles sont au contraire le fruit de la revendication, de l'organisation et de la négociation (6). Aidées, certes, par la loi qui, implicitement ou explicitement, définit le champ de la négociation. Mais la loi n'explique pas tout. Sinon, comment y aurait-il place, en France comme en Europe, pour une négociation séparée des compagnies aériennes avec les pilotes de ligne ?

On a, à juste titre, attiré l'attention, depuis quelques années, sur la diversité des communautés, sur les liens qui existent entre

(4) Aux Etats-Unis, la loi interdit à l'employeur d'affaiblir la légitimité du « contrat collectif » en consentant des générosités supplémentaires. Payer un salarié à un taux supérieur à celui du contrat est une pratique « déloyale », et qui relève des tribunaux.

(5) Il y a des grèves dont l'objet principal pour le syndicat est de prouver aux travailleurs qu'on a fait tout ce qu'on pouvait, qu'il faut renoncer à aller plus loin.

(6) Comme on le vérifie aisément dans une comparaison internationale. Le syndicalisme « de métier » en Grande-Bretagne, ou aux Etats-Unis, en est un bon exemple.

leur culture propre et leurs capacités d'action (7). Renaud Sainsaulieu l'a relevé, cette relation fonctionne dans les deux sens : la culture des ouvriers de métier a fondé les pratiques du syndicalisme ; mais les pratiques syndicales ont donné une bonne partie de sa spécificité à la culture des ouvriers de métier.

La négociation ne se borne donc pas à légitimer les règles qu'elle produit (et, de ce fait, indirectement, à légitimer les règles du jeu qui est ainsi joué). Elle maintient en vie, elle renforce les communautés et leurs capacités d'action collective. Elle permet ainsi la création et le maintien d'acteurs collectifs, ce qui est la condition première de l'existence et du maintien de règles communes.

2. LA TRANSFORMATION DES RÈGLES

La négociation assure le respect et l'entretien des règles établies. C'est en ce sens un élément de contrôle social. Est-elle donc essentiellement conservatrice ? Ce que nous cherchons à montrer, tout au contraire, c'est que cette base de légitimation est nécessaire pour atteindre (ou pour avoir des chances d'atteindre) les objectifs de transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins radicale, que s'assignent pratiquement toutes les associations ou organisations collectives.

La première raison en est simple ; en évitant au maximum les interventions extérieures, c'est-à-dire essentiellement celles de l'Etat souverain (8), les organisations professionnelles accroissent non seulement leur pouvoir, mais aussi leur autonomie ; entendons le au sens propre de ce terme leur capacité de se donner des lois.

La précision des règles du jeu et la contrainte qu'elles font peser sur les acteurs sont en effet très variables et laissent souvent une marge importante de choix. On en prend clairement conscience en comparant les systèmes nationaux de relations professionnelles. C'est en regardant vers les Etats-Unis qu'on s'aperçoit à quel point, par exemple, les procédures restent indéterminées en France. Comment fixe-t-on le champ de la négociation ? Rien ne le dit expressément, et le glissement d'un cadre départemental à un cadre national peut se faire de manière implicite ; ou encore, une entreprise peut brusquement prendre l'initiative d'un accord d'entreprise. Y a-t-il obligation de négocier pour l'employeur et, dans ce cas, avec qui ? En

(7) Renaud SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, Paris, FNSP, 1977.

(8) Ce qui n'exclut nullement le contact et la négociation avec les agences publiques spécialisées.

fait, l'employeur a le choix de négocier avec l'un ou l'autre des syndicats présents dans la branche ou dans l'entreprise (si du moins il peut le convaincre de négocier à part). Ces quelques remarques conduiraient volontiers à proposer une typologie des systèmes de négociation : dans les uns, la procédure est rigide et laisse très peu de choix aux parties (aux Etats-Unis, la jurisprudence a donné un sens très contraignant à l'obligation de négocier « de bonne foi ») ; dans les autres, les possibilités de choix sont très nombreuses. Les premiers se prêtent mieux aux outils de la théorie des jeux, les seconds moins bien. Mais, si juste que nous paraisse cette distinction, elle ne doit pas dissimuler que, dans tous les cas, l'autonomie entraîne aussi une possibilité de choix, au moins dans l'usage des règles.

Un autre aspect, fort peu étudié en France, de cette autonomie, est la distance entre la règle de fait et la règle sanctionnée par les tribunaux, entre un infradroit (bien connu en Angleterre sous le nom de *custom and practice*) et le droit judiciaire. Il arrive fréquemment que, dans les négociations professionnelles, les parties acceptent en commun des règles sinon contraires aux décisions des tribunaux (pour en être sûr, il faudrait un jugement sur l'espèce), du moins assez déviantes à première vue pour qu'elles ne souhaitent pas les leur soumettre en cas de conflit. Pour n'en donner que deux exemples : il est parfois « permis » (c'est-à-dire accepté par l'employeur) que la grève consiste pour les grévistes, dans une installation en continu qui ne peut s'arrêter, à détruire la production de la journée ; inversement, une grève à l'Electricité de France comporte pour les grévistes des obligations complexes et rigoureuses de maintien des services essentiels qui ne découlent, à notre connaissance, d'aucun texte (9).

Les deux cas que nous venons de présenter (choix dans le cadre des règles existantes, création d'un infradroit) peuvent paraître des déviations mineures — et elles peuvent en effet l'être. Mais elles peuvent aussi servir directement à la transformation des règles elles-mêmes.

Une partie importante de l'action des organisations professionnelles s'appuie en effet sur la discipline interne qu'elles ont créée, sur leur autonomie et sur l'attachement de l'adversaire à la négociation directe pour chercher explicitement une transformation des

(9) Il ne s'agit pas d'une pratique spécifiquement française. C'est, par exemple, un principe, pour la majorité des arbitres aux Etats-Unis, que l'interprétation d'un accord ne doit se fondre que sur cet accord, même si ses dispositions sont contraires à la loi. C'est dire clairement qu'il peut y avoir une distance entre droit conventionnel et droit légal.

règles. Est-il nécessaire de l'illustrer ? La pratique de la grève, telle qu'elle s'est développée depuis une quinzaine d'années, a changé la licéité de certaines pratiques : l'occupation n'est plus guère condamnée au nom du droit de propriété, mais au nom de la liberté du travail (peu de tribunaux condamnent l'occupation d'un réfectoire, beaucoup, même en référé, suspendront leur jugement au déroulement de la négociation). Inversement, la pratique du lock-out (du moins lorsqu'il couvre une entreprise) s'est beaucoup élargie.

Faut-il rappeler qu'on a démontré, il y a déjà douze ans, aux Etats-Unis, que la jurisprudence créée par la procédure de recours transformait en négociation continue l'apparente rigidité du contrat collectif ?

Ces glissements, ces transformations parfois brusques (la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise en 1968) ne sont pas des accidents ou des événements isolés dans un monde normalement immobile. Ils sont, au contraire, l'enjeu courant de la négociation et du conflit et l'objectif avoué des organisations. La négociation fait vivre les règles. Il est donc naturel qu'elle puisse aussi les créer, ou en tout cas les infléchir et les transformer.

3. NÉGOCIATION ET ORDRE SOCIAL NÉGOCIÉ

En d'autres termes, ce que nous avons essayé de montrer, c'est que la négociation entre groupes ou associations à l'intérieur d'une société a certes pour objet de répartir les ressources et les avantages (et, bien sûr, les charges), mais qu'elle a aussi pour effet d'agir sur la légitimité et le contenu des règles sociales, de les transformer et de les renforcer. Par exemple, la discussion des salaires doit, bien évidemment, dire ce qui revient aux salariés, et quelle est la part de chacun. Mais elle a aussi pour conséquence de rendre plus acceptable (notamment en la corrigeant) la distribution des revenus. Cet effet de légitimité est, dans la vie d'une société, tout aussi important, sinon plus, que l'objectif d'allocation. Et il faut souligner qu'il est lié, non seulement au résultat de la négociation, mais à son procès ; que les mêmes résultats atteints par d'autres voies n'ont pas nécessairement la même légitimité (10).

(10) La situation de la France après 1976 peut servir d'exemple. Le blocage des salaires du dernier trimestre de 1976, la marge très étroite laissée à la négociation ensuite ont créé un vide dans la négociation. Le Gouvernement a affirmé des objectifs de solidarité (qu'il pouvait atteindre en agissant sur le SMIC) mais a jugé nécessaire de stimuler une nouvelle tournée de négociations sur les minima après les élections de 1978. C'est sans doute de nouveau un problème actuel en 1980.

Ce que construit ainsi la négociation, ou du moins ce dont elle est une composante principale, c'est une forme de contrôle social ou d'ordre social que l'on peut appeler, avec Anselme Strauss, « ordre social négocié » (11) — c'est-à-dire un ordre social où une partie importante des règles sont maintenues en vigueur, renouvelées et transformées par des procès de négociation.

Notre définition est peut-être trop prudente ; elle laisse en effet ouverte la question qui se pose tout naturellement : tout ordre social est-il (avec des degrés variables, bien entendu) négocié ? L'ordre social négocié est-il une espèce de l'ordre social ou sa forme de base ? Ne faut-il pas définir la base de tout ordre social comme une espèce de négociation ?

La réponse à cette question dépend bien évidemment de la définition qu'on voudra donner de la négociation. Si l'on parle de négociation là où il y a discussion explicite entre les parties, échange d'arguments, voire institutionnalisation des moyens de pression, on l'opposera à d'autres manières d'influencer la décision d'autrui, la séduction, la menace, la manipulation. Si, au contraire, on entend par négociation toute interaction entre deux parties où chacune a une influence, si minime soit-elle, sur la décision à prendre, si négociation égale relation de pouvoirs, alors la négociation est partout : il existe très peu de cas d'interaction où la partie la plus faible soit dénuée de tout moyen de pression (12).

L'intérêt d'une telle définition est évident : elle fournit un paradigme unique d'analyse des rapports sociaux ; de plus, elle suppose des acteurs « actifs » (si on nous permet ce pléonasme) qui ont des objectifs, prennent des décisions et ont une conduite cohérente et, en ce sens, rationnelle.

Formellement acceptable (toute interaction aboutissant à un résultat peut être analysée comme une négociation), elle a cependant des conséquences discutables : est-il raisonnable d'assimiler les procédés par lesquels l'individu sauve son identité dans un milieu très contraignant (13) et la discussion d'une convention collective ? Il n'est nullement nécessaire, pour qu'il y ait négociation, que les forces des parties soient égales. Du moins est-il raisonnable de ne parler de négociation que lorsqu'elles ne sont pas trop inégales. On peut parler de négociation dans la vie politique parce que, dans un

(11) *Op. cit.*

(12) Il nous semble que l'hésitation entre les deux définitions rend parfois incertaine la démarche d'Anselme Strauss.

(13) E. Goffman, *Asylums*, Garden City, NY, Doubleday, 1961 (trad. fr. : *Asiles*, Paris, Ed. de Minuit, 1968). V. l'analyse d'A. Strauss, *op. cit.*, pp. 31-38.

nombre croissant de domaines, les décisions ne sont plus celles d'un souverain, mais celles d'un élu qui doit se concilier la faveur des électeurs ; de même dans l'entreprise, parce que l'autorité de la direction n'cst ni absolue ni sans recours.

Assurément, on peut maintenir que, même dans les situations d'extrême inégalité ou d'extrême dépendance, il y a des éléments de négociation et qu'attirer l'attention sur cux donne plus de chance de saisir les comportements réels des acteurs. Mais ne faut-il pas en revanche conclure que, dans ces cas-là, la portée de la négociation est différente : l'ordre social d'une prison est influencé par les relations complexes entre détenus et gardiens ; mais on n'oserait guère dire que c'est un ordre social négocié.

C'est donc bien une forme particulière d'ordre social qui repose sur la négociation (et peut-être pourrait-on, en retour, en tirer une définition de la négociation au sens fort : les relations de pouvoir qui ont un effet sensible sur des règles importantes du système social considéré). Reste que ce type d'ordre social a tendance à s'étendre, dans les sociétés aisées et démocratiques, que la négociation y tient une place croissante et que les règles sociales y sont plus sensibles à ses effets. Ce qui mériterait sans doute un autre développement.

J.-D. REYNAUD. — **Negotiations and rules.**

Most social negotiations are subject to a set of rules. The article examines the consequences which the negotiation has on there rules, on their legitimacy, and on tbeir transformation. The latter is made possible hy the former.

In certain cases, negotiation is one of the foundations of social control, and one can speak of a negotiated social order.

RÉSUMÉ. — *La plupart des négociations sociales sont soumises à des règles du jeu. On examine les conséquences de la négociation pour ces règles, pour leur légitimation comme pour leur transformation, la seconde étant rendue possible par la première. Dans certains cas la négociation est une des bases du contrôle social et l'on peut parler d'ordre social négocié.*