

# GRAND ENTRETIEN



# Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles

Entretien avec Jean-Daniel Reynaud

Jean-Daniel Reynaud a été professeur de sociologie du travail pendant 35 ans au CNAM, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris. Il a également enseigné à l'Université de Santiago du Chili, à l'Université Columbia, New York, et à l'Université de Californie à Los Angeles.

Il a créé le laboratoire de sociologie du travail du CNAM, Paris, et le Groupe de Recherches « Relations professionnelles » du CNRS. Il a présidé de 1976 à 1979 l'AI RP, l'Association Internationale pour l'étude des Relations Professionnelles. Il fut l'un des fondateurs de la revue *Sociologie du Travail*.

Il fut membre du Comité d'études pour la réforme de l'entreprise (Rapport Sudreau, 1975). Il fut également l'auteur d'un rapport sur *Les problèmes et les perspectives de la négociation collective dans les pays membres de la Communauté Européenne* (1979).

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages<sup>1</sup> – dont *Les syndicats en France* (1963, éd. révisée, 1975), *Sociologie des conflits du travail* (1982) et *Les règles du jeu* (1989, rééd. augmentée, 1993) – et de nombreux articles, devenus des classiques : « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe » (1979), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome » (1988), « Pour une sociologie de la régulation sociale » (1991). Tous ces articles, et plusieurs autres, sont réunis dans *Le Conflit, la négociation et la règle* (1999).

Gilbert de Terssac, qui a travaillé avec Jean-Daniel Reynaud, a coordonné récemment un ouvrage collectif, *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (2003). Cet ouvrage rassemble vingt-cinq contributions

---

1. Jean-Daniel Reynaud, *Les syndicats en France*, Paris, Armand Colin, 1963 (2<sup>e</sup> éd. Seuil, 1975) ; *Sociologie des conflits du travail*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 1982 ; *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1993 ; *Le Conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, 1999 ; « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de sociologie*, XX, 1979 ; « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de sociologie*, XXIX, 1988 ; « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, XXIII, 1991 ; Gilbert de Terssac (coord.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, 2003.

d'économistes, de juristes, de gestionnaires et de sociologues du travail, qui prolongent l'analyse et ouvrent un débat auquel l'auteur participe<sup>2</sup>.

\*\*\*

**Revue *Négociations* : Tout au long de votre vie professionnelle, vous vous êtes intéressé à la négociation et à la régulation sociale. Que nous apprend l'étude de la négociation collective, du point de vue de ses mécanismes, de ses objets, de ses processus, ou des acteurs qui y sont engagés, de manière à mieux comprendre l'activité de négociation elle-même ? Autrement dit, que fait-elle apparaître, que les autres négociations, commerciale ou diplomatique, dissimuleraient ?**

**Jean-Daniel Reynaud** : Peut-être commençons par décrire. Qu'est-ce qui est caractéristique de la négociation collective ? C'est tout d'abord qu'elle s'inscrit dans un cadre, plus ou moins fixé par une législation et par une pratique, où les interlocuteurs s'identifient et se reconnaissent mutuellement. Deuxième caractéristique : elle aborde un problème commun aux deux parties, elle est souvent liée à un conflit, l'un prolongeant l'autre, ou l'autre terminant l'un, si je puis dire ; il arrive que l'échec d'une négociation conduise à un conflit, mais il arrive presque toujours qu'un conflit se termine par une négociation finale. Autrement dit, il y a une certaine continuité de la négociation au conflit ; au point que nous avons écrit, Gérard Adam et moi-même, que le conflit n'était que la poursuite de la négociation par d'autres moyens<sup>3</sup>. Troisièmement, ce qui est caractéristique de la négociation, c'est que, même dans ses aspects les plus comptables, le salaire par exemple, ce n'est pas un marchandage, ou un achat et une vente. Le premier qui a dit cela est Allan Flanders<sup>4</sup> ; ce que produit une négociation, dit-il, ce sont des règles ; on ne vend pas et on n'achète pas du travail dans une négociation : on dit selon quelle règle on achètera et on vendra ce travail. Donc, le produit d'une négociation collective, ce sont des règles.

La négociation collective s'inscrit dans des cadres juridiques très différents selon les pays. La comparaison est donc intéressante. On s'aperçoit que la construction juridique est absolument nécessaire et, en même temps, qu'elle est en partie contingente. Elle est ainsi très différente dans des pays proches comme l'Angleterre, la France, l'Allemagne ou les États-Unis ; cela offre une prise à la méthode comparative, à mon avis, extraordinairement féconde. Le cas de la France est ici particulièrement intéressant ; c'est un cas où le cadre juridique est relativement souple, en tous cas, il l'était dans les années 60 et 70 à l'époque où je travaillais sur ce champ ; il montre très clairement tout ce qu'il y a d'invention sociale, si je puis dire, c'est-à-dire d'invention, par

2. Cet ouvrage fait l'objet d'une recension dans ce numéro de *Négociations*, voir page 199 l'article de Francis Guérin.

3. Gérard Adam et Jean-Daniel Reynaud, *Conflits du travail et changement social*, Paris, PUF, 1978.

4. Allan Flanders, « Éléments pour une théorie de la négociation collective », *Sociologie du travail*, 1968, 1.

les interlocuteurs, qu'il s'agisse de procédures ou du cadre de négociation, tout ce qu'il y a de souplesse, y compris dans la nature même de l'accord, et cela beaucoup mieux, par exemple, qu'aux États-Unis. Là encore, la comparaison est intéressante : un des points de réflexion les plus importants fut pour moi de comparer l'Angleterre et la France, c'est-à-dire des formes de négociation qui sont, pour l'Angleterre, détachées de tout appareil judiciaire et étatique, alors qu'en revanche, pour la France, il s'agit d'une négociation très encadrée juridiquement. La comparaison est révélatrice de la nature même de la négociation ; elle permet donc de l'étudier dans ses formes très diverses et d'arriver à sa définition.

**Revue *Négociations* : Un cadre juridique, un conflit, une production de règles, une forte contingence des systèmes et des pratiques de négociation : mais n'est-ce pas aussi, presque à l'identique, les caractéristiques des négociations diplomatiques ou commerciales ?**

**Jean-Daniel Reynaud** : Répondons par trois remarques. Premièrement, la négociation collective révèle des choses qui sont moins apparentes dans d'autres négociations. Par exemple, il y a une autonomie de la négociation qui, en principe en France, n'était pas toujours reconnue ; elle l'est maintenant, elle est banale – tous les juristes le reconnaissent désormais ; mais je me rappelle fort bien qu'à l'époque, tous les juristes n'admettaient pas ce que je disais. Je connais peu la négociation commerciale internationale, mais je découvre que là aussi s'est développée toute une procédure d'arbitrage – on l'appelle « arbitrage » car il s'agit d'une justice privée, qui n'existe que par la reconnaissance des parties et qui fonctionne parce que, d'une manière ou d'une autre, les États l'avalisent, si je puis dire. Elle opère avec une très grande liberté, avec des procédures beaucoup moins lourdes que les procédures de justice internationale. Cette création d'un droit spécifique, d'un droit autonome créé par les parties elles-mêmes, bien distinct d'un droit strictement étatique, est donc une caractéristique extrêmement intéressante et importante. Deuxièmement : une négociation collective aboutit à un accord, une négociation commerciale à un contrat. Un accord a certaines caractéristiques d'un contrat, puisque les parties en fixent les termes, mais il en diffère profondément puisque, à la manière d'une loi, il s'applique aux nouveaux venus et, plus généralement, il s'applique bien au-delà de ceux qui sont effectivement représentés. Sans entrer dans les problèmes complexes – et dont les solutions sont très variables selon les pays – de la définition juridique de la représentativité, on voit qu'un accord agit comme une loi qui organise les rapports dans une collectivité. Ne dit-on pas en France que la convention collective est la loi de la profession ? Troisièmement, un accord prend place dans un ensemble d'accords, que ce soit par imitation et diffusion (l'accord pilote et ses successeurs) ou par hiérarchie de niveaux. La notion de niveau de négociation est, à ma connaissance, propre au droit français (le Code du travail l'a emprunté à un article de François Sellier dans le premier numéro de *Sociologie du Travail*, de 1959), mais il révèle quelque chose qui existe dans la plu-

part des droits : la possibilité d'une hiérarchie d'intervention. Aux États-Unis, le Président peut suspendre une grève d'importance nationale – par exemple dans les chemins de fer...

**Revue *Négociations* : On a pu dire qu'en France, l'accord est considéré comme un armistice...**

**Jean-Daniel Reynaud** : Permettez-moi de corriger ce mot. Il s'agit d'un armistice dans la mesure où je pose comme principe que la négociation est permanente ; disons que la négociation est aussi permanente que la relation sociale qu'elle règle.

**Revue *Négociations* : Justement, et cette précision est importante. Si l'accord issu d'une négociation collective n'est pas strictement un contrat, n'est-ce pas du fait même que la relation entre employeur et salariés est une relation qui possède une durée, au-delà de la personne même des représentants des uns et des autres ?**

**Jean-Daniel Reynaud** : On peut dire cela de manière limitée en indiquant – c'est ce que dit Anselm Strauss – que tout arrangement, tout accord, tout contrat, etc., ont des dates de péremption. Strauss ne dit pas exactement cela, mais il dit qu'à certaines dates, ces accords ou arrangements deviennent caducs. Ce n'est pas tout à fait juste : la plupart des accords ne comportent pas une date. On peut aller plus loin que Strauss : tout accord est valide tant qu'il n'est pas remis en cause. Certes, ce n'est pas la théorie juridique de l'accord ; en revanche, c'est la théorie et la pratique usuelles en Grande-Bretagne. Au moment où des lois avaient voulu rendre institutionnellement plus ferme la convention collective en Grande-Bretagne, on avait prévu la possibilité pour ces conventions collectives d'être présentées devant un tribunal en cas de défaillance d'une des parties. Or, pendant des années, les employeurs et les syndicats britanniques ont signé des accords dans lesquels le premier article était rédigé ainsi : « Ceci n'est pas un *agreement* au sens de l'*Industrial Relations Act* ». Ils avaient donc refait des accords privés, malgré les lois... Que veut dire « accords privés » (*gentleman's agreement*) ? Cela signifie qu'on ne peut pas les présenter devant un tribunal. Cela veut dire aussi, et c'était très explicite dans le cas de l'*engineering* anglais, que s'il y avait une difficulté, une chose non prévue par l'accord, ou un litige sur son interprétation, il n'y avait qu'une solution : la réunion et la discussion entre les partenaires, et non le recours à une cour de justice ou à un arbitre. Autrement dit, il s'agit d'un système profondément différent dans sa structure juridique de celui en vigueur aux États-Unis. Malgré son aspect spécifique, cela révèle une chose fondamentale : un accord ressemble beaucoup à une décision politique. Celle-ci n'est en effet jamais une décision éternelle ; une loi peut toujours être modifiée par une autre loi. Certes, il faut respecter certains acquis : on ne peut changer les lois du jour au lendemain, sans examen ; mais lorsqu'il s'agit d'une décision de l'État, les engagements pris dans le passé sont toujours

révisables. Donc, en ce sens, la négociation collective est proche de la décision politique. Celle-ci est valide pour l'ensemble des gens, représentés ou non ; elle est valide pour ceux qui viennent après et qui ne peuvent être considérés comme ayant été représentés à la négociation ; elle est toujours révisable ; et son interprétation est un processus continu.

**Revue *Négociations* :** Que peut-on dire alors d'un processus où, à son issue, ses produits restent révisables, peuvent être interprétés de diverses manières, où des conflits peuvent surgir lors de l'application des clauses négociées, etc. ? Vous faites observer, dans une des réponses aux commentaires des contributeurs de l'ouvrage *La théorie de la régulation sociale*, qu'un accord se révèle toujours incomplet à l'expérience et qu'une de ses vertus est d'engendrer de nouveaux accords. On peut ainsi, dites-vous, esquisser l'idée d'une négociation permanente et, à partir de là, je cite, « montrer que le contrat n'est qu'une forme aménageable de l'engagement des acteurs ». Si je prolonge cette analyse et la connecte à la question des phases d'une négociation, se pose alors le problème de « l'arrêt » de ce processus. Faut-il se limiter à la dernière phase, celle dite du marchandage ou, comme la définissait Ann Douglas en son temps, celle de la crise précipitée et théâtralisée<sup>5</sup> – l'accord donc, ou, au contraire, poursuivre l'analyse du processus au-delà de l'accord, et observer comment celui-là, échappant d'une certaine façon à ceux qui l'ont négocié, commence une nouvelle vie, c'est-à-dire s'engage dans une nouvelle étape, mobilise d'autres acteurs, s'engageant à leur tour dans l'aménagement du contrat initial, ce qui suppose d'autres visées et d'autres stratégies, etc. ? Bref, comment modéliser la fin d'un processus de négociation quand on sait que ce dernier, précisément, continue de cheminer ?

**Jean-Daniel Reynaud :** Je pourrais retourner la question : le problème est moins la négociation permanente que ce qu'apporte l'accord dans un tel processus. Ma réponse est simple, et peut-être un peu décevante : l'accord n'est rien d'autre qu'un dispositif. C'est-à-dire : l'accord n'est pas un contrat ; ce n'est pas un accord de volontés, comme l'indique la définition du contrat ; c'est un document, un texte – on aime utiliser aujourd'hui le terme de « protocole » – qui constate où on en est à un moment donné. Vous allez me dire que cela n'est pas une réponse puisque cela veut seulement dire qu'il s'agit d'une étape. Non, cela veut dire un petit peu plus : c'est une étape mise sur le papier, donc quelque chose de fixe, de stable. C'est à la fois beaucoup moins qu'un accord de volontés – et il arrive fréquemment que dans un accord, les deux parties gardent leur interprétation différente de cet accord, et dans certains cas, c'est souhaitable ; et il arrive fréquemment aussi qu'elles soient bien décidées à tirer de l'accord le maximum pour le pousser de leur côté, si je puis dire, pour défendre leurs intérêts, ou leurs points de vue ; donc,

5. Ann Douglas, *Industrial Peacemaking*, New York, Columbia University Press, 1962.

c'est moins qu'un accord de volontés, mais c'est plus aussi, car cela n'est pas aussi transparent. On écrit des choses qui définissent des catégories, des concepts, des situations – et on fait du droit ; on a procédé à une certaine institutionnalisation des rapports. Ceci n'est pas du tout sans conséquences : quels que soient les désaccords, on partira du texte, on s'appuiera dessus, et si l'interprétation de l'autre paraît choquante, on ne se privera pas de le lui dire. De ce point de vue, il y a bien un engagement dans un accord ; mais la doctrine syndicale française, celle de la CGT par exemple, est que l'accord peut toujours être remis en cause. La CGT est ici, d'ailleurs, très proche des réalités, même si ces réalités ne sont pas conformes au schéma juridique. Le dispositif révèle une chose très importante dans le déroulement d'une relation : la dépendance du chemin, la *path dependency*. Il n'est pas vrai qu'un texte soit le même, s'il arrive aux mêmes conclusions, quelle que soit la manière dont il y est arrivé – un concept juridique ne prend toute sa signification que quand on connaît le chemin qui y a conduit. Le texte qui s'élabore à un moment donné dépend de textes précédents, qui ont défini des chemins ; ils ont montré que certaines voies étaient mauvaises, que d'autres voies étaient peut-être acceptables ; ils ont défini des catégories dont on est bien forcé de repartir. On comprend ainsi pourquoi un accord, bien qu'il ne soit qu'un « dispositif », est une chose si importante : on n'efface pas un accord.

**Revue *Négociations* : On parle souvent d'indétermination des processus de négociation. Comment penser cette indétermination alors qu'un processus est contraint par cette dépendance du chemin, par ce qui a été déjà signé ou écrit antérieurement ? Comment la penser, si ce n'est en imaginant que ce sont d'autres acteurs qui, une fois l'accord signé, prennent le relais mais s'inventent d'autres procédures et vont jouer sur ce dispositif ? Une autre manière de poser cette même question est de centrer l'interrogation sur le caractère générique ou non de la négociation comme activité sociale. On peut ainsi opposer une première approche du monde social, en considérant ce dernier comme un ordre toujours négocié, toujours en construction, où les règles sont en permanence renégociées et les accords renouvelés, et une autre approche, plus circospecte, se réservant le droit de nommer « négociation » des relations sociales particulières, irréductibles aux autres situations. Vous indiquiez par exemple, dans un article paru en 1980 dans la revue *Pouvoirs*, qu'un ordre social négocié n'était pas la forme de base de tout ordre social, mais seulement une forme particulière. Vous ajoutiez, dans ce même article, que « ce type d'ordre social a tendance à s'étendre dans les sociétés démocratiques, que la négociation y tient une place croissante et que les règles sociales y sont plus sensibles à ses effets ». Vingt-cinq ans après ce constat et devant l'accroissement considérable aujourd'hui des situations de négociation, celle-ci tendant à se diffuser partout dans le monde social, cette assertion d'une non généricité de l'ordre social négocié est-elle toujours soutenable, et pour quelles raisons ?**



**Jean-Daniel Reynaud** : Permettez-moi un détour pour répondre. Au point où nous en sommes, il faut distinguer deux sens du mot « négociation ». Premier sens, extrêmement général : on peut appeler négociation toute interaction qui aboutit à la création, au renouvellement, à la modification d'une règle. Cette définition repose donc sur deux idées : produire une règle, et le faire non pas tout seul, mais à plusieurs. Ajoutons que « à plusieurs » ne veut pas dire à égalité de tous ; il peut y avoir une distribution de pouvoir extrêmement inégale. Voilà une première définition, très générale, et qui fait de la négociation un phénomène central, fondamental. Quelles sont les interactions qui ne rentrent pas dans ce cadre ? Celles qui ne produisent pas de règles – et il n'y en a pas beaucoup. Même s'il s'agit d'une décision isolée, si la relation se poursuit, cette décision fait jurisprudence ; quand je marchande mon kilo de sucre chez l'épicier, il n'est pas vrai que je cherche seulement une décision sur le sucre : il y a bien une règle de relation – par exemple que le marchandage soit permis. Il y a quelques cas d'interactions qui ne produisent pas de règle : la panique, par exemple. C'est une interaction forte, mais sans production de règles. Deuxièmement, il y a tous les cas où la règle de l'interaction n'est pas produite par la relation : elle est établie une fois pour toutes, ou établie de manière strictement unilatérale. Mais « strictement unilatérale », si surprenant que cela puisse paraître, c'est extrêmement rare. Pour une raison simple : une règle n'a aucune efficacité si elle n'est pas comprise par celui ou celle à qui elle s'applique. Même écrasée ou dominée, encore faut-il que cette personne comprenne la règle et agisse en connaissance de cause. Reconnaître qu'une règle existe – c'est l'argument de Max Weber –, c'est reconnaître que c'est une règle ; il y a donc une certaine légitimité de la règle, même lorsqu'elle est écrasante, même lorsque les individus n'ont aucune affection pour cette règle. Les règles strictement unilatérales, je crois que cela n'existe pas. En revanche, il y a probablement le cas de règles qui sont tellement acquises, notamment par la tradition, qu'elles ne peuvent guère être modifiées. Je crois que nous avons tendance, dans l'interprétation, à exagérer ce poids : même les règles les plus traditionnelles sont réinterprétées. Si l'on prend le cas des règles d'échange, il est clair qu'il existe des règles tout à fait fixes à leur sujet ; en même temps, elles se réinterprètent sans arrêt. Il y a donc bien des cas d'interactions qui ne sont pas des négociations, mais il y en a peu. Un exemple m'a toujours fasciné ; dans le livre de Primo Levi sur les camps de concentration, *Si c'est un homme*, il y a une scène extraordinaire, celle où l'on va pendre un détenu ; on réunit tout le camp et on fait aux déportés tout un discours leur indiquant pourquoi il faut le punir. Primo Levi dit qu'à sa stupéfaction, il s'entend lui-même, avec tout le monde, dire « Jawohl ». Je crois difficile de trouver un exemple plus frappant... Cela est la définition très générale de la négociation. Je rappelle que cela s'applique à des situations très diverses : le travail en commun, la vie commune, les échanges de biens ou de services, etc. En ce sens très général du mot « négociation », tout ordre social est en partie négocié. Mais examinons le sens étroit : que comporte-t-il ? Tout d'abord, une détermination de ceux qui sont habilités à négocier et leur reconnaissance

mutuelle ; ensuite un terrain de discussion où l'on échange les arguments et, bien sûr, les promesses et les menaces, et où les positions et les propositions deviennent explicites ; enfin la possibilité d'aboutir à un accord-dispositif. En ce sens, les différents ordres sociaux laissent une place très inégale à la négociation. Il suffit, pour s'en convaincre, de voir quel est le poids des règles sacrées ou traditionnelles qui ne peuvent pas être légitimement remises en cause, ou encore dans quels cas des interlocuteurs se reconnaissent et peuvent ouvrir un champ de discussion. L'ordre social dans lequel nous vivons non seulement laisse une place beaucoup plus large à la négociation, mais l'impose dans beaucoup de cas. Sur tous les problèmes, un plus grand nombre d'acteurs réclament le droit à la parole et veulent discuter les conclusions. La négociation est plus étendue. Elle est aussi plus complexe et souvent plus difficile. La multiplication des parties prenantes, l'enchevêtrement des pouvoirs « légitimes » peuvent aboutir à toutes sortes de blocages et à un rebond de l'arbitraire unilatéral pour sortir de ces blocages. C'est ce que j'ai appelé la pléistocratie.

**Revue *Négociations* : Je reprends vos termes : un échange de propositions, et l'explicitation des positions de chacun. Mais aussi, me semble-t-il, l'explicitation de ce que l'on veut et de ce qu'on est prêt à abandonner pour l'obtenir. Là, il s'agit bien d'une interaction très spécifique. Si je reprends la définition de Georg Simmel de l'échange – un sacrifice pour un gain –, l'échange négocié comprend une analyse de ce que chacun est prêt à perdre pour obtenir ce que l'autre est prêt à céder...**

**Jean-Daniel Reynaud :** Je ne suis pas sûr que cette analyse soit tout à fait juste. C'est juste si l'on considère l'aspect de marchandage dans l'échange. Mais il y a quand même autre chose dans la négociation, y compris dans la négociation collective des salaires : il y a l'établissement de règles, ce qui est une chose absolument différente. Pour prendre un exemple simple : nous comprenons bien que lorsqu'on demande de combien vont augmenter les salaires, l'employeur a plutôt tendance à freiner, et les salariés, ou les syndiqués, plutôt tendance à accélérer. Mais attention, cela n'est que partiellement vrai : un employeur ne cherche pas à obtenir le salaire le plus bas possible ; il sait très bien que s'il agit ainsi, il y perdrait beaucoup, il perdrait un certain nombre de ses salariés, du moins ceux qui ont la position la plus favorable sur le marché, c'est-à-dire les meilleurs. Et il y a des situations où il est bien difficile de dire où est l'avantage de l'un et où est l'avantage de l'autre. Par exemple, à propos des règles de classification professionnelle ; il serait très difficile de ramener le choix entre un classement par poste et un classement par métier à un plus ou à un moins pour chaque partie. J'attire l'attention sur ce fait : se mettre d'accord sur une règle, ce n'est pas forcément faire un troc. Adopter une règle commune – je simplifie –, ce n'est pas la même chose qu'optimiser les positions de l'un et de l'autre. C'est un problème tout à fait central : on ne peut pas résumer la négociation en une rencontre de stratégies d'optimisa-

tion, ce qui est pourtant l'essentiel de l'analyse économique de la négociation. Ce qui constitue à mes yeux son extrême faiblesse : les méthodes courantes d'analyse de la négociation en sciences économiques supposent déjà résolu l'essentiel des problèmes de la négociation. J'hésite d'autant moins à le dire que beaucoup d'excellents économistes le reconnaissent clairement...

**Revue *Négociations* : On sait que les effets du « contexte structurel », pour reprendre l'expression d'Anselm Strauss, ne sont pas sans influence sur les « contextes de négociation ». Généralement, les analystes privilégient ce type d'influence et expliquent les cheminements des processus de négociation par des facteurs externes, contextuels ou historiques. La proposition réciproque me semble intéressante à explorer. Je la formule ainsi : « Le déroulement d'un processus de négociation, avec ses effets d'apprentissage, son indétermination, son cheminement plus ou moins aléatoire, en fonction des stratégies des parties, de leurs interdépendances et des alternatives qu'elles choisissent ou non d'explorer, peut à son tour influencer un contexte, c'est-à-dire un système d'action ; il peut ainsi en modifier la nature, ou la trajectoire ». Jusqu'où cette assertion peut-elle être soutenue ? Et où réside sa capacité heuristique ?**

**Jean-Daniel Reynaud :** Le problème central ici est celui des relations entre la négociation et son contexte, ou ses contextes, puisque, si l'on suit Strauss, il y en a deux, le contexte structurel et le contexte de négociation. Bien sûr, les échanges sont dans les deux sens ; et le contexte dit structurel est, en un sens, produit par la négociation. Mais ce n'est pas si évident que cela. Je suis sûr qu'il y a une influence de l'un sur l'autre, mais cette influence n'est pas symétrique, si l'on admet que négocier consiste à inventer une règle permettant de vivre ensemble – je simplifie, car « vivre ensemble » peut signifier beaucoup de choses différentes. Inventer cette règle, ce n'est pas faire un bon troc, c'est inventer un certain ordre. Il n'y a aucune raison pour que les conséquences sur le contexte structurel soient identiques. Elles peuvent très bien, au contraire, demander un réajustement, l'établissement d'une nouvelle règle au niveau du contexte institutionnel ou structurel. Cela attire l'attention sur une chose importante : il n'y a aucune raison pour que des négociations locales aboutissent nécessairement à conforter un ordre plus général ; elles peuvent au contraire le détruire. Exemple banal et, je crois, imparfait : il se peut fort bien que des négociations sur les salaires aient des effets inflationnistes. Autrement dit, d'une manière ou d'une autre, elles ruinent quelque chose qui est d'un tout autre ordre qu'elles : la stabilité de la monnaie. Je ne crois pas qu'il y ait une inflation provoquée uniquement par cela, mais que cela y contribue, oui. Un autre exemple, et là je vais me heurter à beaucoup de désaccords et de controverses : notre manière de traiter aujourd'hui les problèmes de licenciement est une méthode destructrice. Je crois qu'il y a des cercles vicieux et en voilà un. Certes, je simplifie, et ce problème demanderait un examen sérieux. Mais en posant que la conservation de l'emploi est une

des choses les plus importantes qui puisse intéresser les salariés, je crois que les méthodes de protection que l'on a développées dans leurs aller et retour depuis vingt ans sont en train de créer, dans certains cas au moins, un épouvantable cercle vicieux. Les salariés, quand ils sont face à des problèmes de licenciement, entrent dans des procédures qui entretiennent pendant des mois, voire des années, des espoirs complètement illusoires ; ceci, en même temps, gêne très fortement les entreprises, parce que cela coûte extrêmement cher, et sans produire de résultat. Je pense à des cas précis où l'on arrive à des situations complètement aberrantes, non pas parce que les employeurs sont des buveurs de sang, non pas parce que les salariés sont fous, non pas parce que les syndicats sont malhonnêtes, mais parce que les individus intéressés sont complètement déboussolés, ont le sentiment d'avoir été baladés, maltraités même, et par conséquent, demandent des choses absurdes, car ils ne veulent pas se laisser faire. D'autre part, les employeurs prennent des précautions absurdes, qui leur coûtent très cher, pour faire face à cette révolte. Tous deux usent leurs forces et leurs ressources dans une bataille sans profit pour l'un comme pour l'autre, au lieu de les joindre pour un effort de reclassement. Cet exemple montre que les négociations locales peuvent conduire, non pas à un ordre négocié, mais à un désordre. Ce n'est pas très original ce que je dis là ; la plupart des caractéristiques des systèmes bureaucratiques décrits par Michel Crozier sont le résultat d'une négociation, et celle-ci peut très bien être dysfonctionnelle, au point que cela aboutisse à l'arrivée d'un réformateur autoritaire. C'est pour moi un point important : il n'y a pas d'harmonie pré-établie. Ce qui me donne l'occasion de préciser le sens du mot « régulation », car il me semble qu'on l'emploie dans un sens superficiel, c'est-à-dire au sens de : « Il y a des phénomènes un petit peu chaotiques, mais heureusement, une régulation les remet en ordre ». Ce que j'appelle régulation, ce n'est pas cela du tout : c'est la création de règles. Lesquelles peuvent être tout à fait destructrices, le cas échéant... Il n'y a donc aucune nécessité pour que l'enchaînement des négociations aboutisse à un résultat lui-même ordonné ; le contraire est même tout à fait courant.

Les relations entre le local et le contexte sont donc des relations beaucoup plus complexes que ce que suggère le mot de « contexte ». D'abord, il y a les institutions et, d'autre part, il y a toutes sortes de réactions, de ré-interventions, qui peuvent venir de tous côtés, du côté du droit, du côté de l'action politique, ou qui peuvent provenir de liaisons latérales – Jean De Munck, dans l'éditorial du numéro un de la revue *Négociations*, dit très bien cela, et j'approuve chaque mot de ce texte. Autant la démarche de Strauss me paraît extraordinairement efficace pour comprendre ce qui se passe au jour le jour dans un hôpital, où beaucoup de choses reposent sur des compétences, autant, si cette analyse veut donner une image générale de l'ordre social, elle est plus discutable, et je crois que Strauss, d'ailleurs, a hésité là-dessus. Dans son article<sup>6</sup>, qui porte précisément sur l'hôpital et son ordre négocié, il réserve

6. Anselm Strauss *et al.*, « L'hôpital et son ordre négocié », extraits in Anselm Strauss, *La Trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 1992.

le fait de savoir s'il s'applique plus largement ; en revanche, dans l'ouvrage *Negotiations*<sup>7</sup>, il a tendance à être beaucoup plus large. Ceci dit, Strauss serait le premier à dire que tout cela est beaucoup plus compliqué, et que ce qui est commode pour l'analyse du fonctionnement quotidien d'une organisation, ne suffit pas, dans beaucoup d'autres cas. Si l'on se demande si l'ordre social est de plus en plus négocié, il faudrait donc à la fois dire oui, ce n'est pas douteux – le nombre de choses négociables, légitimement négociables, s'élève considérablement, mais la capacité d'aboutir ne s'accroît pas d'autant.

**Revue *Négociations* : S'il existe un ordre « global », alors, en effet, des négociations locales peuvent produire certains désordres à ce niveau ; mais si l'on considère que le monde social est un enchevêtrement complexe de négociations locales, qu'il n'y a donc d'ordre social que local, ou qu'il n'y a de négociations que produites localement, l'argument s'affaiblit. Qu'est-ce qu'un ordre « non local », ou que sont des négociations qui n'auraient pas de visée locale ? Si l'on prend des conflits internationaux, par exemple celui en cours entre l'Inde et le Pakistan – et l'actuel règlement qui s'esquisse entre ces deux pays, par voie de négociation diplomatique –, on constate, certes, la présence d'enjeux plus globaux, pour toute l'Asie du Sud-Est et pour le Moyen-Orient, avec une forte pression de la part de la diplomatie américaine, mais aussi la présence d'enjeux très locaux, très concrets : un tracé de frontière, englobant ou non tel village, etc. Que serait donc un ordre non local ?**

**Jean-Daniel Reynaud :** Une remarque, tout d'abord : Strauss ne dit pas que le seul ordre social est un ordre local. Ce qu'il dit, c'est qu'à partir des négociations locales, on peut comprendre le type de relations sur lesquelles est fondé l'ordre social – ce qui n'est pas la même chose. Et c'est être dans la lignée même de Strauss que de se poser la question – je vais utiliser une expression que je pense impropre – des « niveaux de négociation ». Exemple simple : vous êtes dans une entreprise ; vous pouvez avoir une négociation très locale entre un contremaître et les personnes qu'il dirige sur le « comment travaille-t-on ? » ; cette négociation peut s'arrêter là, ou poser des problèmes à des niveaux plus élevés. Si vous décidez comme cela la répartition des tâches, vous vous rendez bien compte que, dans certains cas, ce sera impossible : vous créez un précédent tout à fait fâcheux ; le chef d'atelier refusera donc. Et au-delà de ce dernier, il peut y avoir une politique du personnel, ou un directeur des ressources humaines ; il dira que, du point de vue des qualifications, on doit penser à la formation des salariés, donc à leur rotation sur les postes, etc. L'idée des niveaux est donc claire. De même, prenez le problème, aux États-Unis, d'un désaccord dans l'application d'un contrat collectif. Que se passe-t-il ? On discute tout d'abord avec le délégué syndical local, puis, s'il le faut, avec le président du syndicat ; et si on n'arrive toujours

7. Anselm Strauss, *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes and Social Order*, San Francisco, Jossey-Bass, 1978.

pas à se mettre d'accord, on ira vers l'arbitre – et ce dernier n'est pas la loi. L'idée de « niveau » n'est claire que dans une organisation ou une institution que l'on peut considérer comme hiérarchisée – et on ne le peut, en général, qu'au prix de fortes simplifications. Elle ne s'applique pas à des ensembles plus complexes où la chaîne des interactions et des responsabilités est multi-forme. Mais retenons de ce cas particulier qu'il existe des systèmes d'interaction différents, avec des logiques différentes – et cela est mon point fondamental : oui, les uns réagissent sur les autres, tout à fait. Le droit ne fait d'ailleurs rien d'autre que cela. On se pose des questions aujourd'hui sur ce qu'est un contrat de travail, sur ce qui définit la dépendance du salarié ; un certain nombre de cas sont tranchés par les tribunaux comme incorrects et ils disent qu'en réalité, il y a dépendance, ou inversement ; ces cas servent aussi à la réflexion juridique pour indiquer qu'il y a là un problème de définition même de l'indépendance ou de la dépendance, donc un problème fondamental pour la définition du contrat de travail. Par exemple : peut-on considérer les connaissances d'un individu comme un capital qui lui serait propre et qui lui assurerait une indépendance par rapport à un employeur ? Comme vous le savez, ce problème n'est pas très facile à trancher. Si, par exemple, ces connaissances sont sur un fichier informatique, sur un fichier de clients, il est probable que les tribunaux diraient « Oui, il a un capital ». J'utilise là, j'espère sans trop les déformer, les travaux de Marie-Laure Morin<sup>8</sup>, c'est un bon exemple pour montrer les différences : il existe des réponses à des problèmes très concrets à un niveau, et, à un autre, des conséquences qui ne sont pas facilement prévisibles. On ne peut pas supposer que, de toute manière, les choses reviennent dans l'ordre.

**Revue *Négociations* :** Mais ces problèmes plus généraux, me semble-t-il, ne peuvent surgir que par rapport à des problèmes concrets. La question devient donc : comment un ordre social peut-il émerger d'ajustements permanents ? Ne peut-on faire l'hypothèse d'une homothétie sociale, où chaque négociation locale recèle en son sein un potentiel d'abstraction, ou une possibilité de « montée en généralité », pour reprendre l'expression proposée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot, de sorte qu'un ordre global puisse en effet exister, mais adossé, produit par ces ordres locaux ?

**Jean-Daniel Reynaud :** Je ne suis pas tout à fait d'accord. Vous avez dit « homothétique », et je crois que ce n'est pas le cas. Le problème est, justement, que l'on change de logique en passant d'un niveau à un autre. Ce n'est pas du tout une montée en généralité. Je mets même volontiers en cause cette notion : dans la plupart des cas, quand on passe d'une pratique, par exemple celle du contrat de travail dans une entreprise, à une analyse juridique à son sujet, on ne passe pas du tout du particulier au général ; on passe d'un problème très concret aux conditions logiques qui permettent de

8. Marie-Laure Morin (dir.), *Prestation de travail et activité de service*, Paris, La Documentation française, 1999.

résoudre ce problème concret ; et dans ce cas, cela demande une invention, une redéfinition de ce qu'est un contrat de travail salarié. L'idée, fondamentale pour moi, est qu'il ne s'agit pas d'un emboîtement. En sens inverse, est-ce que les règles générales permettent de régler les problèmes concrets ? La réponse est évidemment : non ! Et là, il faut suivre Anselm Strauss ; il nous dit justement que, dans un hôpital, il existe un « mandat généralisé » sur les buts de l'hôpital, à savoir rendre à l'extérieur, en meilleur état, quelqu'un qui y est entré ; ce mandat généralisé est généralement accepté. Est-ce qu'il permet de régler les problèmes qui se posent entre les différentes catégories, entre les infirmières et les médecins, entre les différents spécialistes ? La réponse est : non. Ce mandat peut être invoqué à tous moments ; et on l'invoquera de part et d'autre – il faut en effet parvenir à cet objectif ; mais comment y parvenir ? Cela, il faut le négocier. Si je ne me trompe pas, je reprends là un thème de De Munck : la négociation crée quelque chose, elle ne consiste pas à appliquer quelque chose, elle crée une solution à un problème ; il n'y a pas de rationalité autre que celle qui sort d'une négociation, locale ou non locale. Il n'y a pas au-dessus des accords locaux une rationalité supérieure.

**Revue *Négociations* :** La plupart des définitions de la négociation, dans les manuels nord-américains, propose de la considérer comme un *joint decision-making process*, soit un processus de prise conjointe de décision. William Zartman a coutume d'opposer la négociation à deux autres modes décisionnels – la coalition, et l'adjudication. Dans ce dernier cas, la règle est décidée par un tiers, juge ou arbitre, ou expert, et sa décision est prise en fonction d'une doctrine, légale, réglementaire ou scientifique, qui surplombe les parties. Dans le cas de la coalition – l'archétype en est le vote –, la règle est décidée suite à une procédure d'agrégation numérique des préférences des individus, et celle qui est retenue est celle préférée par une majorité de ces individus ; la minorité, elle, doit se rallier à cette décision. Dans le cas de la négociation, enfin, la règle est décidée par les parties elles-mêmes, et seulement par elles – même si un médiateur les a aidé –, et selon des procédures et des valeurs qu'elles seules partagent, sans mobilisation d'un corps de valeurs ou de doctrines qui surplombent cet accord de volontés. La règle y est prise, pour reprendre le mot de Henry Kissinger, « à l'unanimité » (*rules under unanimity*). Le fait que la légitimité d'une telle décision négociée ne découle pas de principes supérieurs, élaborés hors des protagonistes, mais, justement, découle de la seule rationalité instrumentale ou stratégique des protagonistes, cette légitimité, donc, n'est-elle pas de fait une fausse légitimité puisque issue seulement d'intérêts particuliers et donc sans référence, au-delà du nécessaire ou de la rhétorique, à des principes supérieurs ?

**Jean-Daniel Reynaud :** Permettez-moi de faire une distinction pour moi fondamentale. Le passage du local à un niveau plus élevé n'est pas le passage d'une simple confrontation d'intérêts à une considération morale ou scien-

tifique. Toute négociation crée une règle, et donc un ordre légitime, et cet ordre local n'a pas à s'effacer devant un ordre plus général. Le second doit tenir compte du premier. En revanche, il ne s'ensuit nullement que l'addition des accords locaux aboutisse à un ordre général harmonieux. Comme je l'ai déjà dit, le passage du micro au macro n'est qu'exceptionnellement une simple généralisation, et il peut soulever des problèmes extrêmement graves. On ne peut donc pas opposer un niveau « supérieur », scientifique ou moral, qui transcenderait les intérêts locaux. Bien entendu, il est souhaitable qu'une société recoure à l'expertise de ceux qui savent et écoute ceux qui réfléchissent. Mais ce ne peut pas être pour effacer les problèmes locaux, mais au contraire pour les intégrer. Si la négociation des salaires nourrit l'inflation, la solution ne peut pas être de la remplacer par une politique centralisée et autoritaire des salaires, mais d'intégrer cette négociation locale ou sectorielle dans une négociation plus large. Le développement des connaissances, la recherche d'un « intérêt général » ne peuvent pas être le passage à un ordre supérieur, par exemple un « agir communicationnel », par opposition aux luttes d'intérêts. La communication n'a de sens que liée à une stratégie d'action. Je prends un exemple concret : nous avons actuellement une controverse sur l'utilisation des OGM, les organismes génétiquement modifiés. Laissons de côté nos points de vue personnels. Le problème est : « Comment se fait-il que l'utilisation des données scientifiques ne puisse pas trancher ce problème du danger d'organismes modifiés ? » On a beaucoup de données là-dessus ; or, ce qui est intéressant, c'est que ces données ne sont pas acceptées comme tranchant le problème. Si nous les examinons de près, nous arriverions probablement à une conclusion sur le fond. Mais une des tendances de notre société, c'est, à la fois, de faire beaucoup appel aux experts, et en même temps, de toujours se demander dans quelles conditions ils parlent, ou de s'interroger sur le fait de savoir s'ils ne sont pas aussi ceux qui conseillent les entreprises... Peut-il exister des experts complètement distincts d'une stratégie économique ? Qu'est-ce qu'un scientifique ? C'est quelqu'un qui possède les connaissances fondamentales nécessaires pour traiter un problème ; bien sûr, il ne peut avoir la prétention de suivre dans toutes ses conséquences les résultats très complexes d'une intervention technique. Qu'est-ce qu'un expert ? C'est celui à qui une expérience approfondie permet de discerner les principaux phénomènes très hétérogènes qui peuvent influencer un résultat. Mais, bien sûr, son expérience pratique, celle qui lui permet de sélectionner les faits pertinents, n'est pas universelle. Une partie de l'expertise, une partie de la connaissance vient du technicien, du producteur, du consommateur, c'est-à-dire, pour parler comme Olgierd Kutny, de « l'homme commun ». Une décision éclairée doit aussi se fonder sur cette expérience commune. Généraliser la négociation peut être, dans une action complexe, nécessaire, sinon suffisant, pour construire une vérité. Je reviens à votre question. Je voudrais poser le problème différemment. Ce n'est pas la négociation qui est une décision, c'est l'accord. Donc ce qu'il faut comparer à l'arbitrage et au vote, c'est l'accord. Pratiquement il n'y a pas d'arbitrage qui ne soit une négociation, au



sens large du terme ; et il n'y a pas de vote qui ne procède de l'examen détaillé devant une assemblée – ainsi le vote d'une loi est précédé d'un examen contradictoire, qui a beaucoup d'aspects d'une négociation et que le vote vient simplement conclure. Ce qu'il faut comparer, c'est donc tout simplement des manières de décider, d'aboutir à une décision. Il y a des décisions qui peuvent être prises par accord entre les parties, et il vaut mieux, dans les problèmes de travail, que les décisions soient prises par un accord, parce que cela rend le résultat plus solide, et l'application par les parties plus facile et plus satisfaisante. Mais il y a, d'autre part, des décisions qui doivent être prises d'une autre manière, soit parce qu'on n'aboutit pas à un accord – d'où le recours à l'arbitrage, et son acceptation par les parties –, soit parce que le système de décision lui-même repose sur l'opposition. Un système démocratique n'est pas seulement un système où chacun peut parler ; c'est un système qui pousse à affirmer les différences, à conduire les citoyens à un choix, opéré par un vote. Affirmer les oppositions est une manière de rendre plus clair le choix. Dans ce cas, on comprend bien pourquoi il y a intérêt à présenter deux possibilités, ou plusieurs, pour trancher ceci par un vote majoritaire ; ce sera donc l'une qui s'imposera et telle interprétation qui sera retenue. Il faut comparer des choses comparables et, premièrement, rattacher ces formes de décision aux systèmes de discussion et d'échange, qui ne sont pas les mêmes dans une entreprise ou dans une nation et, deuxièmement, il faut comparer la nature même des décisions. Les avantages et les inconvénients sont clairs, et ils ne sont pas les mêmes selon la situation.

**Revue *Négociations* : Yves Lichtenberger, il y a quelques années, proposait la lecture suivante du compromis : « reconnaissance d'une réalité complexe où chaque protagoniste souhaite inscrire ses attentes, échange de promesses sur une réalité future, responsabilité assumée sur l'évolution de cette réalité commune »<sup>9</sup>. N'y a-t-il pas ainsi, à distance des lectures réductrices ou péjoratives du compromis, une autre manière de le considérer, en mettant l'accent sur le *cum promissis*, « avec promesses », c'est-à-dire en le comprenant comme une sorte d'engagement des acteurs à gérer ensemble le devenir de leur relation ?**

**Jean-Daniel Reynaud** : Il y a un mot qui me semble important, celui « d'engagement ». Ce n'est pas très loin de compromis. Que se passe-t-il dans une négociation, que ce soit une négociation collective, ou une négociation quotidienne dans l'entreprise ? Je réponds très simplement : c'est un engagement – je ne donne pas à ce mot un sens sartrien – dans une action collective. Qu'est-ce que cela signifie ? Cela veut dire qu'on accepte de participer, qu'on accepte les conditions de la participation. Une règle, c'est quelque chose qu'on accepte et qu'on trouve légitime pour participer à une action collective. J'aurais

---

9. Yves Lichtenberger, « Conflits, coopération et compromis : la négociation comme construction de réalités complexes », in Christian Thuderoz et Annie Giraud-Heraud (coord.), *La Négociation sociale*, Paris, CNRS éditions, 2000.

envie de dire : une règle est légitime dans la mesure où elle paraît nécessaire pour participer à cette action collective. Quand il s'agit d'embauche dans une entreprise, cela est clair ; cela l'est moins pour l'action politique car, qu'on le veuille ou non, on fait partie d'un pays. L'engagement est donc pour moi une idée très importante car, justement, elle est différente de l'idée d'un contrat – on accepte des règles – et après tout, cet engagement est révisable ; on peut le quitter, ou s'opposer ; on peut se révolter, on peut protester – là, on pourrait mobiliser les catégories d'*exit* et de *voice* d'Albert Hirschman.

Un engagement n'est pas la même chose qu'un accord total. Si vous regardez ce qu'est l'engagement d'un individu dans une entreprise aujourd'hui, même dans une entreprise qui requiert un engagement total, de type « les salariés doivent être des militants de l'entreprise », l'engagement réel de ce salarié est un engagement modéré, un engagement avec réserve, « sous bénéfice d'inventaire ». Que fait une entreprise pour mobiliser ses salariés, ou que souhaite-t-elle ? Que les gens adhèrent avec enthousiasme, la main sur le cœur. Mais que font ses salariés ? Ils acceptent de tenter une expérience, par exemple celle de faire le tour des postes possibles, pour obtenir davantage de qualification, ou peut-être de pouvoir monter dans la hiérarchie. Au fond, ce qu'ils acceptent, c'est d'entrer dans le jeu. Dans une grande entreprise aujourd'hui, disons moderne, tout cela entre guillemets, ce qu'on espère raisonnablement quand on est directeur des ressources humaines, c'est que les gens voudront bien tenter cette expérience. On redoute ceux qui se bornent à dire : « Cause toujours ! ». Autrement dit, ce qu'on leur demande, ce n'est pas l'adhésion flamboyante ; ce qu'on craint, ce n'est pas l'opposition ou la révolte ; ce qu'on redoute, c'est le désintérêt, le retrait complet ; ce qui est recherché, c'est un engagement suffisant. Et ces dirigeants savent que cet engagement n'a de chance de prendre, même sous une forme modérée, que pour une partie des salariés.

L'engagement est donc pour moi une catégorie tout à fait centrale, d'abord parce qu'il rattache l'existence des règles à une action collective, parce qu'il donne en quelque sorte leur valeur normative aux règles, et parce qu'avec toutes ses modulations, il est, je pense, le problème principal de l'entreprise aujourd'hui. Un des problèmes de la sociologie, et peut-être de l'économie, est celui de l'existence de normes, d'obligations, de contraintes. Un certain nombre de conduites économiques ou sociales ne peuvent guère être possibles, en effet, sans un engagement normatif de celui qui les accomplit. Prenons un exemple simple : le dilemme du prisonnier. Il est strictement insoluble sans un engagement quelconque. D'où viennent ces normes, ces obligations ? Il y a deux réponses courantes ; l'une consiste à dire : il y a des valeurs. Je n'ai rien contre ce mot, et je pense qu'il existe ainsi des orientations d'action. Ce que je ne crois pas, en revanche, c'est qu'il y ait des valeurs au sens parsonien du terme, c'est-à-dire qu'il existe quelque chose en dehors des relations et qui, en quelque sorte, les motive, les contrôle. La deuxième réponse, courante, consiste à rapporter ce respect des normes à des

sanctions ; cette réponse me semble tout à fait insuffisante ; il est très facile de démontrer qu'un bon nombre d'activités économiques seraient impossibles si les obligations étaient seulement celles qui sont soumises à sanction. La solution de ce problème réside dans une troisième réponse, celle de la « normativité endogène ». La normativité ordinaire est endogène ; elle naît de la négociation elle-même, et de l'engagement que permet la négociation. La négociation est une source centrale de la normativité ordinaire.

**Revue *Négociations* : La négociation, dites-vous, est la source centrale de la « normativité ordinaire ». Pouvez-vous expliciter ce point ?**

**Jean-Daniel Reynaud** : Des individus ont des convictions religieuses, d'autres ont des convictions morales, sur ce qu'il faut faire, ou ne pas faire ; ces convictions, sur le fond desquelles je ne me prononce pas, ne suffisent pas à produire la normativité courante. Là, je me remets dans la perspective d'Anselm Strauss : ces convictions ne suffisent pas, même si elles encadrent l'activité sociale ; dans la vie ordinaire, l'essentiel des normes qui nous permettent d'agir ne viennent pas de là ; elles viennent directement des exigences de l'action collective. Il ne s'agit pas d'exigences fonctionnelles. Prenons un exemple concret, simple : si j'adhère, si j'entre dans une entreprise, ou une université, c'est que, d'une manière ou d'une autre, j'accepte certains objectifs de cette institution. Si j'entre chez Renault, j'accepte donc qu'on y produise des automobiles. Mais ce « mandat généralisé », pour parler comme Anselm Strauss, ne résout absolument pas le problème de savoir quelle est la hiérarchie des responsabilités, quelle est la division du travail, ou ce que j'ai à faire et à qui je rends des comptes, et comment je suis payé, quelles sont mes chances de promotion, etc. Rien n'est décidé par ce mandat généralisé. Ce qui me frappe quand je parle avec des cadres supérieurs d'entreprise, c'est qu'ils ont de la loyauté à l'égard de leur entreprise, certes, mais cette loyauté n'est pas une adhésion aveugle. Ils pensent que leur entreprise commet des sottises, que certaines règles sont peu admissibles, mais ils se disent que cela a été décidé à l'issue d'une procédure qui semble correcte, qu'ils essaieront de la modifier s'ils le peuvent, mais que « c'est la règle » et qu'ils doivent se conduire comme cela. J'ai l'impression que cette adhésion modérée, ou cette normativité, cette fois, modérée, est une des caractéristiques centrales de notre société.

**Revue *Négociations* : Une dernière question, plus personnelle, pour clore cet entretien. Vous vous êtes attaché à étudier la négociation collective à une époque – le début des années 60 – où ce thème n'était pas d'une absolue légitimité dans le monde académique, ni le compromis en odeur de sainteté dans le monde social. Pourtant, vous avez opté pour ce champ d'études et produit des efforts de conceptualisation à son sujet. Pourquoi cette attirance vers ce thème de la négociation sociale ?**

**Jean-Daniel Reynaud** : Il y a des aspects historiques et des aspects de fond. Commençons par l'histoire. Si vous regardez la France au lendemain

de la Libération et au début des années 50, c'est une France avec énormément de conflits du travail, un caractère central, du moins en apparence, de ces conflits, et des négociations difficiles. Avec des enjeux très compliqués, disons « de création d'un contre pouvoir syndical », et également d'une certaine autonomie de ce contre-pouvoir. Il est facile de caricaturer ce problème, notamment en dénonçant l'influence des partis politiques sur les syndicalistes ; mais sans caricaturer, il y avait bien un problème pour définir la responsabilité de la négociation : ou les grandes manoeuvres de la révolution, pour parler comme Jules Guesde, ou bien la possibilité de construire quelque chose. Ce contre-pouvoir était-il politique, global, ou était-ce un contre-pouvoir au niveau de la vie quotidienne de l'entreprise, avec une redéfinition de la relation salariale ? Il y avait débat. Sur le fond, maintenant ; la préoccupation était : « Qu'est-ce que la démocratie ? ». Est-ce un ordre social imposé du centre par la sagesse des gouvernants choisis par la sagesse des électeurs, ou est-ce une rencontre et une combinaison très complexe de pouvoirs très hétérogènes, une polyarchie à multiples rebonds ? L'étude de l'organisation, l'étude de l'entreprise et l'étude des rapports dans l'entreprise offrent une réponse : ce n'est pas la sagesse des dirigeants qui en garantit le succès, ce sont plutôt les rapports conflictuels et coopératifs entre différents pouvoirs de nature très diverse, le pouvoir managérial, celui des actionnaires, celui des salariés dans leur diversité. La négociation, c'est cela : la possibilité pour des gens, qui ont sûrement des intérêts particuliers, qui ne comprennent pas tout, d'exercer un contre pouvoir. La « démocratie industrielle », quel que soit le sens qu'on donne à ce terme, n'est évidemment pas la démocratie politique, mais elles peuvent enseigner l'une et l'autre que la démocratie repose sur la polyarchie dans ses différentes formes et avec toutes ses incertitudes, c'est-à-dire dans le jeu complexe des négociations. Je me suis mis vraiment à étudier la négociation quand j'étais au Club Jean Moulin. Dans un club qui voulait réinventer la république, j'ai essayé de faire le point sur la négociation collective, car j'avais le sentiment que les dirigeants publics, même les plus éclairés, les plus intelligents et les plus soucieux d'avenir et de démocratie, ne la connaissaient pas et n'en mesuraient pas l'importance. Le meilleur exemple en est le grand débat sur la politique des salaires au début des années 60 : je me suis aperçu à cette occasion que des hauts fonctionnaires éminents et compétents, tout à fait respectueux des forces sociales, ignoraient très largement ce qu'était la négociation des salaires. En me donnant pour domaine de recherche la négociation collective, j'avais le sentiment qu'il y avait quelque chose à faire, qu'il s'agissait d'une chose fondamentale : le fonctionnement même de l'entreprise et de l'économie. Je suis arrivé peu à peu à ces conclusions par la réflexion sur Sidney et Beatrice Webb, sur Perlman, sur Vignaux, et par l'examen comparatif des négociations collectives et des conflits locaux. J'ai été très frappé, récemment, en découvrant des conclusions qui me semblent très proches dans un livre né d'une tout autre tradition, celle du néo-marxisme et de la théorie économique de la régulation, le livre qu'ont écrit Michel Aglietta et Antoine

Rébérioux<sup>10</sup>. A partir d'une analyse essentiellement macro-économique et financière, ils concluent à l'autonomie de l'entreprise par rapport à ses actionnaires, autonomie fondée sur un relatif « équilibre des pouvoirs ». Bien plus, ils attribuent à cette pluralité des pouvoirs ce qu'il peut y avoir de créateur, économiquement et socialement, dans l'époque « managériale » du capitalisme. Plus généralement, disent-ils, « la création de richesses opère par la réunion de capitaux humains, financiers et physiques, spécifique à l'entreprise... » ; et sa compétitivité même dépend de l'engagement des différentes parties prenantes. Je ne prétends pas m'approprier toutes leurs conclusions, mais j'ai eu, en les lisant, le sentiment que je n'avais pas perdu mon temps en m'occupant de questions telles que le syndicalisme, la négociation collective, les rapports de travail, tout ce qui permet de « faire pénétrer la démocratie dans l'entité collective qui est au cœur des sociétés contemporaines, l'entreprise ».

**Entretien réalisé par Ch. Thuderoz, avril 2005.**

---

10. Michel Aglietta et Antoine Rébérioux, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, 2004.