

Christian Thuderoz

**négociations &
compromis 3**

échanges & compromis

Christian Thuderoz

Négociations & compromis - Volume 3

(Échanges & compromis)

© Christian Thuderoz, 2024

ISBN numérique : 979-10-405-7087-5

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

vol. 1 : concept & processus

 négocier & décider à plusieurs (entretien, revue *azimuts*, 2018)
pourquoi répondons-nous à une concession par une autre concession ? (2017)
 régimes et registres de négociation (2009)
 à propos de la négociation intra-organisationnelle (2011)
 les figures du tiers en négociation (2019)

vol. 2 : conflits & régulation sociale

 notice *négociations* (2012)
représentations savantes de la négociation collective et travail de négociation
 (2019)
 palabre coutumier et négociation collective (2012)
 négocier l'organisation du travail ? (2017)
 négocier la performance ? (2020)
 accompagner des processus de négociation collective dans les tpe-pme?
 (2024)
enjeux sociaux et pratiques des formations conjointes à la négociation (2018)
 repenser la négociation collective (2021)

vol. 3 : échanges & compromis

 le problème du compromis (2013)
 du compromis et des compromis pourris (2016)
peut-on, et comment, nouer des compromis valoriels ? (2018)
 Entreprise et compromis (2004)

avant-propos

Rassembler des articles ou des chapitres d'ouvrages que l'on a soi-même écrit au cours de sa vie professionnelle n'est pas fréquent. Les plateformes d'autoédition le permettent désormais.

L'objectif est d'offrir au lecteur / à la lectrice, dans un seul volume, des textes éparpillés dans plusieurs revues ou différents ouvrages.

Ce volume 3, *échanges & compromis*, regroupe des textes sur le compromis.

LE PROBLÈME DU COMPROMIS¹

Dans le tableau de Jacques-Louis David, *Les Sabines*, peint en 1799 et exposé au musée du Louvre, l'artiste a représenté le choc des deux tribus combattantes, Romains et Sabins, se disputant la propriété de leurs femmes, ravies par les uns, jadis, et que les autres sont venues chercher². Au centre de la toile se tient Hersilie, la femme de Romulus. Le peintre la représente debout, en robe blanche, les bras levés, ses doigts touchant les boucliers de chacun des deux chefs de guerre, comme si elle tentait, à la fois, de les réunir et de les séparer. Plutarque, qui raconte l'épisode dans ses *Vies parallèles*, lui fait tenir ce discours : « Si c'est pour nous que vous combattez, rendez nous nos pères et nos proches, sans nous priver de nos maris et de nos enfants. »

Telle est la difficulté que doivent surmonter les acteurs engagés dans un conflit et sa résolution : imaginer une solution où les prétentions de tous soient compatibles avec celles de chacun. Ce qui signifie, pour les Sabines : pouvoir conserver, *et* leurs parents d'origine, ceux de la tribu qui vient réclamer son dû et se venger du rapt, *et* leurs maris actuels, à qui elles ont été unies. À la logique exclusive du ou/ou – *ou* nos pères, *ou* nos maris – est ainsi proposée une autre logique, *inclusive* : celle du et/et – *et* nos pères, *et* nos maris. Tel est le problème du compromis – son originalité et sa fragilité : créer un surplus (« a joint gain », dans les mots de Richard Walton et Robert McKersie, 1965), à partir d'une situation de ressources rares et mutuellement convoitées.

D'autres problèmes existent. Parmi ceux-ci : celui des concessions (Lesquelles opérer ? Quand les opérer ?), celui de leur réciprocité (Pourquoi concéder à son tour ? Faut-il procéder à des concessions de niveau équivalent ?). Mais aussi : celui du choix de l'issue coopérative (concéder partiellement, ou abandonner toute prétention et se soumettre au désir de l'autre ? Demeurer dans le cadre d'une recherche de solutions mutuellement acceptables, ou sortir d'un tel processus et lui préférer un recours judiciaire ?) ou celui des anticipations et des conséquences des choix tactiques de concessions ou de renoncement (le résultat de la transaction sera-t-il conforme aux attentes des échangistes ? Quelle *situation nouvelle* – en termes de ressources détenues, de rééquilibrage des dotations et de bénéfices issus de la coopération – le compromis va-t-il créer et,

possiblement, frustrer ou satisfaire les protagonistes ?).

Le titre de cet article devrait ainsi être mis au pluriel – *les problèmes du compromis*. La forme singulière a été conservée, d’une part en écho au célèbre article de John Nash, paru en 1950, *The Bargaining Problem* (qui a montré qu’il existait, dans tout processus de négociation distributive, un point *p*, d’équilibre, définissant une situation où chaque négociateur maximise ses gains, compte tenu du choix de maximisation des autres) et, d’autre part, pour signifier que ces problèmes sont une déclinaison, ou une conséquence du *problème principal* : comment *ajouter* (et ainsi « créer de la valeur », pour reprendre les mots de David Lax et James Sebenius, 1986), quand les protagonistes d’un conflit ne cherchent qu’à *retirer* (réduire ou effacer la prétention de leur adversaire ; diminuer son allocation ; voire le supprimer en tant que concurrent) ?

Après avoir examiné quelques jugements sociaux sur le compromis pour tenter de comprendre sa péjoration (I) – ce qui est, en soi, un problème majeur, puisqu’il ne conduit pas les individus à opter, spontanément, pour ce mode décisionnel et de partage, lui préférant ceux de l’imposition et l’adjudication, voire l’intervention du divin ou du hasard –, nous proposons ensuite (II) une définition du compromis et une première typologie de ce mode de résolution des litiges. Nous concluons (III) par une réflexion sur l’échange et la réciprocité des concessions.

1. LES MOTIFS D’UNE PÉJORATION SOCIALE

À l’origine, le terme *compromissum* signifiait un engagement des parties à s’en remettre à l’arbitrage d’un tiers, en déposant une caution entre ses mains. Elles convenaient ainsi (de *convenio*, s’accorder) de se tourner vers un arbitre pour qu’il règle, à leur place, leur différend. Cette conception d’un compromis s’est poursuivie jusqu’au XIX^e siècle et perdure encore, à notre époque, dans son sens premier (« un compromis de vente », signé devant un notaire ou un agent immobilier). L’*Encyclopédie* de Diderot et d’Alembert mentionne ainsi, dans l’article qui lui est consacré, ce qui « n’est pas permis de compromettre », et ceux qui ne peuvent compromettre (les mineurs, « une femme en puissance de mari », un homme prodigue ou un furieux, etc.). Aujourd’hui, le compromis s’est dégagé de cette soumission à un autrui, tiers arbitral, pour se déployer comme un dispositif, non de recours, mais de *concours* : il rend explicite la rencontre, la convergence, le cours commun (*cum cursus*), bref, la conjonction

de *deux* régulations ; il est donc la meilleure expression d'une *régulation conjointe*, au sens que donne Jean- Daniel Reynaud, après Alan Flanders, à cette formule : une régulation ponctuelle, générant des règles mutuellement admises, et qui résulte d'une confrontation, d'un concours, entre deux rationalités, deux projets, deux sources de règles. Il constitue ainsi une décision commune, différente des projets d'origine, proposés ou espérés par chacun ; cette décision, d'où son originalité, résulte cependant d'un abandon, ou d'un *aménagement substantiel des préférences* de tous – et non, comme dans les cas de l'imposition et de l'adjudication, de l'effacement des préférences d'une des parties, au profit de celles d'un seul des protagonistes.

Trois éléments, en première lecture, définissent un compromis : i) un choix, intentionnel, des parties en faveur d'une solution négociée ; ii) l'abandon, la réduction ou l'aménagement de certaines de leurs préférences initiales, dont la liste fait alors l'objet d'une recombinaison ; iii) l'obtention, ce faisant, d'un résultat supérieur à ce que chacun aurait pu obtenir sans l'engagement dans cette interaction négociée. Les deux premiers sont des conditions permissives et caractérisent un processus de négociation ; ils reposent sur une anticipation de gains possibles (ou, plus exactement, sur l'estimation d'une perte certaine si perdure l'affrontement initial), donc sur le pari qu'à l'issue de l'interaction négociée le gain sera substantiel et supérieur à d'autres choix stratégiques (demeurer dans le conflit ; recourir à un juge ; se soumettre à la volonté de l'autre ; attendre des jours meilleurs).

La condition du *renoncement partiel et mutuel*, pour atteindre ce résultat supérieur, est au cœur du compromis. Comme cette dialectique le laisse penser – perdre pour mieux gagner ; ou gagner un peu plutôt que tout perdre ! – la question de *l'abandon* – c'est-à-dire : les concessions à opérer, leur réciprocité – est au fondement du compromis. C'est ce qui handicape ce mode décisionnel : fondé sur un renoncement, il suppose que ceux qui y ont recours sachent identifier correctement leurs préférences, puis les hiérarchiser, enfin en abandonner certaines, pour se contenter d'obtenir celles qui paraissent accessibles, par un jeu d'échange *original* (puisque'il conditionne le renoncement à l'objet *x* à celui opéré par autrui au regard d'un objet *y*). Autant dire, à la différence d'autres modes décisionnels, moins alambiqués – la décision d'un seul, d'un juge, ou d'un expert – que le compromis n'a pas bonne presse. Quatre motifs semblent expliquer cette péjoration. Leur examen permet de mieux définir le compromis.

1.1 Le compromis comme « *Fifty Percent Solution* »

Construire un compromis suppose une certaine habileté, un savoir-faire : il semble technique, compliqué, parsemé de zones d'ombre. D'où un premier motif de sa non préférence ; nous le nommons : le motif *technico-pratique*. Nombre de décisions de partage de ressources se heurtent en effet à des impossibilités pratiques ; la solution d'un « juste milieu » semble aberrante ou déraisonnable. Les solutions compromissaires de type « Jugement de Salomon » sont de ce type : la division du bien revendiqué en deux parts égales lèse les droits de tous (en l'occurrence ici : ceux d'une mère à élever son enfant, ceux de l'enfant à disposer de sa vie). D'où le (légitime) rejet des compromis fondés sur un faux partage égal des prétentions (soit les compromis « moitié-moitié », ou dits de « la poire coupée en deux ») : ils méconnaissent le détail des situations et, sous prétexte d'une décision empiriquement juste, ils font empirer la condition de tous.

Comment alors procéder ? Le problème peut être contourné ainsi : sont ajoutées aux ressources non divisibles d'autres ressources, de manière à rendre le total partageable et équivaloir les dotations. La praticité du compromis est alors assujettie à des efforts volontaires et imaginatifs de la part des négociateurs, devant s'efforcer, contre toute raison, de s'écarter du problème, en modifier radicalement les données ou inventer des dispositifs astucieux. Ce qui le condamne est donc ce qui lui donne son originalité. L'effort d'imagination, face au confort de l'imposé, du hasardé ou du coalisé, est souvent apprécié comme coûteux, faisant appel à des procédures compliquées.

Plus grave : en proposant de renoncer à un bien désiré ou de se contenter d'une satisfaction partielle, le promoteur d'un compromis peut aboutir à un règlement sous-optimal. En priorisant le juste sur le bien, il optimise finalement peu (si l'on considère que ce qui est raisonnable n'est pas forcément rationnel) ; et en recherchant ce qui pourrait faire l'unanimité, il ignore d'autres options, plus pertinentes. Cet argument de la non-optimalité du compromis est récurrent. On le trouve chez nombre de théoriciens, chez Mary Parker Folett, qui en fait l'axe de sa construction intellectuelle, comme chez Robert Blake et Jane Mouton, qui le dénoncent comme une solution managériale peu avantageuse.

Cette première critique peut être dépassée : le compromis n'est pas, par nature, une moyenne entre des opinions ou des positions ; pas plus un point médian, ou

un point d'équilibre entre des forces rivales ; il peut être cela, certes, mais seulement du fait des individus qui y recourent (et qui se contentent de « couper la poire en deux » ou se limitent à juxtaposer leurs prétentions sans chercher à les recombinaison). Il est, fondamentalement, *la forme concrète et en actes d'une régulation conjointe*. La question est donc celle de l'optimisation de ce dispositif, et non celle de son principe. D'où les efforts pour penser le compromis comme un dépassement, l'invention d'une *autre* solution, distincte des prétentions d'origine mais les englobant ou en conservant l'esprit. C'est ce que nommait Parker Folett à l'aide du mot d'*intégration* – « La recherche d'une troisième voie, incluant à la fois ce que A souhaite et ce que B souhaite, une voie dans laquelle aucune des parties n'a à sacrifier quoi que ce soit » – et ce que théoriseront cinquante ans plus tard Roger Fisher et William Ury (1991) sous le vocable de *principled negotiation*.

1.2 Le compromis comme souillure et anomalie

Composer (une oeuvre musicale ou picturale) signifie que seront mêlés des ingrédients de nature différente (des couleurs, des sonorités ou des instruments) et que leur assemblage produira un objet nouveau. La qualité de cette composition dépend du choix et du dosage des ingrédients, ainsi que de la manière dont ils se dynamisent plutôt qu'ils se contrarient. Sinon ce réagencement de ressources apparaît fade, hétéroclite.

Il en va de même du compromis : c'est le fruit d'une *com*-position – et non le résultat d'une *im*-position. Dans ce dernier cas, l'objet produit (une règle, une décision) est identique à la prétention d'origine ; il n'a pas été dénaturé par un agencement différent, ni réduit quant à son volume ou sa qualité : il est resté entier, fidèle ; c'est pourquoi il est socialement préféré par les décideurs. Pourquoi, en effet, composer (littéralement, *poser avec*, que cet « avec » désigne des éléments ou des individus) en réduisant le format de l'objet revendiqué plutôt que l'obtenir dans son intégralité ? S'explique ainsi la propension sociale des décideurs à opter, de préférence et jusqu'à ce que cette option deviennent impraticable, pour une décision unilatérale plutôt que négociée. Car, dans le cas du compromis, l'objet produit est différent, infidèle : il résulte d'un réagencement des prétentions initiales des participants à la décision, et cette opération a, nécessairement, dénaturé les objets initiaux.

Mieux encore : l'objet a été souillé. D'où ce deuxième motif de péjoration