



Qualifier étudier mesurer et évaluer la négociation collective

Christian Thuderoz

Christian Thuderoz

Qualifier, étudier, mesurer et évaluer la
négociation collective

© Christian Thuderoz, 2026

ISBN numérique : 979-10-439-0573-5

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.

Avant- propos

Peut-être est-ce le moment, alors que refluent et se politisent les études sur la négociation collective d'entreprise, de s'interroger sur cette activité de décision conjointe. Elle fut hier un thème prépondérant en sciences sociales, attirant de nombreux chercheurs, dont quelques figures reconnues de juristes, d'économistes et de sociologues. Elle est aujourd'hui considérée comme « un instrument d'adaptation des règles du rapport salarial aux stratégies de compétitivité des entreprises » (GIRAUD, PÉLISSE, 2024, p. 64) et il y aurait « risque de voir la négociation d'entreprise instrumentalisée par une stratégie de groupe indexée sur les fluctuations des marchés financiers » (DIDRY, GIORDANO, 2022, p. 66). Ces discours surprennent par leur déploration et le décalage d'avec ceux des décennies précédentes. Raison de plus pour tenter un regard *rétrospectif* (identifier ce qui a été pensé, étudié, mesuré et évalué à son sujet depuis 1982) et *réflexif* (enrichir nos manières de la penser, de l'étudier, etc., et, ainsi, (ré)animer une communauté d'études pour accompagner son essor et ses acteurs).

Quatre activités sont ici questionnées : la qualification, l'étude, la mesure et l'évaluation de la négociation collective. Si le propos est spécifique à la France, il s'inscrit dans une démarche comparative. Sont ainsi mis en perspective ce qui se dit et ce qui se fait dans l'hexagone et aux États-Unis, de manière à mieux comprendre les particularités du cas français.

I. Qualifier la négociation collective

Locution

Négociation collective est un syntagme nominal. Ce n'est pas cependant l'action de négocier qui est collective mais l'accord qui en résulte : il concerne tous les membres d'une collectivité de travail donnée. Elle est donc *sociale*, non parce qu'elle concerne le travail mais parce qu'effectuée par des *représentants*, qui négocient au nom de leurs mandants et à qui ils rendent compte.

L'expression princeps, *collective bargaining*, a été proposée, à la fin du 19^{ème} siècle, par deux intellectuels socialistes britanniques, Beatrice et Sydney WEBB (1902). Tous deux concevaient cette activité comme un outil du trade-unionisme, complémentaire aux mutuelles ouvrières et aux pressions syndicales sur le gouvernement. Ils forgèrent l'expression pour la distinguer de l'*individual bargaining*, quand chaque salarié négocie, seul, les modalités de son contrat. Dans l'esprit des WEBB, cette co-détermination avec l'employeur des conditions de travail et de rémunération des *workers* soustrait ces derniers de l'arbitraire des contremaîtres et donne une plus grande force à leurs revendications.

L'usage britannique et nord-américain a conservé le terme de *bargaining* – du vieux français *bargain* – pour désigner une sorte de négociation, que nous nommons *marchandage*, qui consiste à majorer sa préférence puis opérer de légères concessions. L'ouvrage de Carl STEVENS (1963) est ainsi titré *Collective Bargaining Negotiation*, puisqu'il rend compte de cette technique, alors répandue dans les usines anglaises et nord-américaines, pour la distinguer d'une technique plus coopérative, que Neil CHAMBERLAIN et James KUHN (1965) nommèrent *cooperative bargaining*, et Richard WALTON et Robert MCKERSIE : *integrative bargaining*.

Roger FISHER et William URY (1981) ont proposé le concept de *principled negotiation* (*négociation raisonnée*, a-t-on traduit en français) pour nommer une nouvelle technique, fondée sur les intérêts et les besoins des parties. Sa particularité est de bannir tout marchandage – le titre de leur ouvrage de 1981, *Getting to Yes without Giving In*, étant explicite. Les théoriciens états-uniens de la négociation collective ont aussitôt promu et diffusé cette technique, qu'ils nommèrent *interest-based bargaining* (puis, la décennie suivante, *mutual gains*

bargaining).

Vocabulaire

« Les frontières tremblées entre les mots » : l'expression d'Olivier BARRAT et Catherine DANIEL (2002) à propos de la non-distinction, par les représentants des directions et des salariés, des notions de discussion, de concertation ou de négociation, illustre le dilemme de l'analyste : établir distinctement ces frontières ou, puisque les acteurs ne le font pas, laisser le flou s'installer¹.

La première page de l'ouvrage d'Anselm STRAUSS (1978), *Negotiations...*, s'ouvre sur une liste de synonymes du mot *négociation* : marchandage, combines, compromis, marchés, accords, ententes tacites, médiation, tractations, troc, échange et collusion. STRAUSS ajoute : « Comme le suggèrent ces synonymes, les négociations empruntent des formes multiples. » Est-ce le cas ? Car les termes cités renvoient à des phénomènes différents (la *médiation* désigne l'aide apportée par un tiers à des négociateurs dans l'impasse ; la *collusion* est l'opposé d'une négociation, etc.). Cette imprécision nuit au travail d'intellection, pour des raisons inverses à celles qui ont conduit Ludwig WITTGENSTEIN (2004, p. 66) à défendre l'heuristique des *concepts flous* : si une définition ne peut être plus exacte que le phénomène lui-même, elle peut néanmoins le rendre mieux intelligible en le dissociant du jeu d'acteurs (pour mieux faire apparaître ce dernier).

Car un lien logique réunit ce flou notionnel et les réticences des acteurs sociaux à s'engager dans des processus de négociation collective. Brouiller les frontières entre *discuter*, *se concerter* et *négocier* – activités qui ne peuvent s'équivaloir du point de vue de la prise de décision – est une façon de ne pas étendre l'association aux décisions de gestion à celles et ceux dont la vie de travail sera pourtant impactée par celles-ci. La DARES a expérimenté ces deux approches : une claire distinction entre discussion et négociation dans ses enquêtes REPONSE puis, en 1998, la suppression de cette distinction, jugée « incompréhensible pour les répondants car très éloignée de leurs catégories et représentations mentales » (COUTROT *et al.*, 2003). La distinction rétablie, les enquêtés furent informés qu'une négociation collective est « le processus par lequel les représentants de la direction et les représentants des salariés se réunissent avec pour objectif la signature d'un accord collectif, même si cet

objectif n'est pas nécessairement atteint. Cette définition exclut d'autres échanges et discussions, même formalisés, n'ayant pas cet objectif.² »

Pourquoi clarifier le vocabulaire du négocié ? Ce qui se mesure s'améliore, et cela n'est possible que si les entités mesurées sont distinguées. S'il faut discuter pour négocier, toute discussion n'est pas pour autant une négociation. Négocier, c'est décider à plusieurs. Toute activité, dans une entreprise, un hôpital ou une collectivité locale, où des personnes, de statut et d'intérêts différents, prennent ensemble des décisions et que celles-ci ont une incidence sur les relations de travail, peut être qualifié de négociation collective. Il ne s'agit pas d'opposer négociations formelles et informelles (elles sont toutes deux intriquées) mais de distinguer, le plus clairement possible, quand il y a ou non décision conjointe (qu'elle soit explicite ou implicite).

Qualification

La négociation collective : une institution *économique* ou *politique* ? L'article d'Allan FLANDERS (1968) argumentait contre les Webb, à qui il reprochait de rabattre le *collective bargaining* sur sa seule dimension marchande. La controverse resurgit, périodiquement, tant cette activité peut être lue, indifféremment, comme un pur mécanisme de marché – « Une discussion entre deux agents économiques », disait Gérard HÉBERT (1992) – ou, à l'inverse, comme un mécanisme de *soustraction au marché* de la détermination des règles du travail.

La contre-argumentation de FLANDERS était la suivante : les négociateurs patronaux et syndicaux agissent comme des *private legislators* quand ils élaborent cette « réglementation paritaire » – traduction en 1968 du concept de *joint regulation* (que Jean-Daniel REYNAUD (1979) transforma en *régulation conjointe*) ; ce que produit une négociation collective, ce sont des règles – et non une entente sur un prix de vente ou d'achat de la main-d'œuvre ; et même s'il s'agit de seules règles salariales, le syndicat agit comme un acteur politique en défendant, face à l'employeur, l'usage de critères de justice pour définir ces règles.

La négociation collective, ajoutait FLANDERS, est un mécanisme de conciliation des demandes contradictoires des salariés adressées à la direction de l'entreprise ; il en déduisait que le syndicat était un régulateur et qu'il arbitrait, au moment de définir le cahier de revendications et d'engager les négociations

avec l'employeur, en faveur de celles susceptibles de concerner le plus grand nombre de salariés. En soulignant que « la négociation collective contribue à la gouvernance inclusive et efficace du travail, avec des effets positifs sur la stabilité, l'égalité, le respect des obligations et la résilience des entreprises et des marchés du travail », l'OIT (2022, p. 17) souligne sa fonction institutionnelle. Thomas KOCHAN et Harry KATZ (1988, p. 5), en notant que « la négociation collective n'est qu'un des nombreux mécanismes permettant de résoudre les conflits et de défendre des intérêts communs sur le lieu de travail » introduisent un élément d'importance : elle est en concurrence *politique* avec d'autres systèmes de régulation – la décision unilatérale de l'employeur ; la défense individuelle des salariés ; l'*exit* (quitter l'entreprise) ; l'acceptation de la condition salariale (*loyalty*), plutôt que sa contestation (*voice*).

Deuxième controverse de qualification de la négociation collective : est-ce un mécanisme de *résolution* des conflits ou de *régulation* sociale ? La première conception la tient pour un dispositif de mise en accord, la seconde pour un processus de co-décision. La différence réside dans la fonction du document final : régler un différend, ou acter des engagements. Résoudre un conflit, c'est lui trouver une solution ; réguler une organisation, c'est en définir les règles. L'accord collectif est plus qu'une solution à un conflit : en réglant ce dernier, il institue un nouveau rapport social.

Définitions

Les définitions de la négociation collective sont plurielles. Certaines sont *descriptives*, sans juger de sa performance ou de sa fonctionnalité, d'autres sont *qualificatives* : elles spécifient l'activité pour souligner son utilité sociale³. Les bénéficiaires mentionnés peuvent être les salariés⁴ ou les deux parties, employeur et employés ; d'autres définitions ne mentionnent que les « partenaires sociaux » et privilégient leur rôle de producteurs normatifs⁵. La plupart des définitions relèvent d'une approche *pluraliste* – il existe des intérêts différents, qu'il s'agit de concilier, à la satisfaction de tous⁶. Certaines définitions incluent le terme de compromis⁷ ; rares sont celles qui évoquent l'idée de concessions. Ces définitions insistent souvent sur l'aspect constructif de cette activité ; c'est le cas de la définition de l'OIT⁸. Celle-ci lui attribue deux fonctionnalités, différentes : « fixer les conditions de travail » et « régler

les relations entre les employeurs, les travailleurs et leurs organisations, en vue de conclure une convention collective ».

Autres ambiguïtés fonctionnelles de la négociation collective : elle est un dispositif de création de droits nouveaux pour les salariés⁹, mais également un outil d'adaptation des règles du travail aux spécificités de l'entreprise concernée¹⁰, voire la source d'une plus grande efficacité économique¹¹. Elle est un moyen d'anticiper les désaccords surgissant de l'activité de travail¹² et un levier approprié que peuvent utiliser les politiques publiques¹³.

Le concept de *négociation collective* peut être qualifié d'*interprétatif* – et non pas *critériel*, pour user de la distinction proposée par Ronald DWORKIN (1994). Son usage (par les acteurs, les experts ou les décideurs) valorise inégalement les éléments rassemblés sous ce concept ; ses utilisateurs sont donc conduits à expliciter l'usage qu'ils font de ce concept et à le promouvoir *contre des usages concurrents* (ce que fait aussi cet article...).

Conceptions

N. CHAMBERLAIN et J.bKUHNN (1965) ont identifié, à partir du contexte nord-américain, trois conceptions de la négociation collective. Cette typologie, enrichie, s'adapte au cas français.

La conception *marchande* saisit la négociation collective comme une vente et un achat de revendications et de prétentions. L'accord collectif est le contrat stipulant les termes de cet échange ; il est limité à quelques items ; sa vocation est d'acter un accord ponctuel. Nombre de négociations salariales relèvent de cette conception. Certains accords enregistrés dans les DDETS portent traces de ce marchandage, avec la mention des positions de départ et d'arrivée des deux parties. Cette conception fait la part belle aux techniques de partage de valeur (plus qu'à celles de création conjointe de valeur) ; elle s'inspire des principes de la négociation commerciale dont elle est la traduction dans le champ des relations de travail.

La conception *gouvernementaliste* de la négociation collective met au centre de l'analyse l'État et son rôle de régulateur social. Elle conçoit l'accord collectif, de branche ou d'entreprise, comme une sorte de constitution, énonçant les droits et

devoirs des salariés (et les limites du pouvoir des directions). La compilation dans un même document, intitulé *convention d'entreprise*, des différents accords collectifs signés et actualisés, est une illustration de cette conception « législative ». La notion de *négociation légiférante* est une autre illustration, quand convergent légitimité sociale et légitimité politique, source d'une meilleure stabilité juridique (RAY, 2014).

La conception *institutionnelle* s'inscrit dans une approche élargie du champ des relations de travail : elle est bordée, d'un côté, par le concept de *démocratie sociale*, qui étend à l'entreprise les principes en vigueur dans le champ du politique, et, de l'autre, par celui du *dialogue social*, conçu comme « un gage de paix sociale, un facteur de performance économique et de progrès social pour le pays, les travailleur.euse.s et les chef.fe.s d'entreprise.¹⁴ » Saisie comme « un cadre structuré pour promouvoir l'équilibre entre les intérêts des employeurs et des employés tout en favorisant un environnement de travail productif et équitable »¹⁵, la négociation collective est ainsi l'expression modernisée d'une conception pluraliste des relations collectives de travail, avec une reconnaissance et une légitimité des groupements d'intérêts, patronaux et syndicaux – sous réserve qu'ils jouent le jeu de la concertation sociale.

Voilà pour une présentation actualisée (et francisée) des trois *viewpoints* de CHAMBERLAIN et KUHN. Une quatrième approche de la négociation collective semble s'être imposée dans le débat public français, construite comme une critique des efforts du management des entreprises pour influencer les pratiques transactionnelles. Nommons-la l'approche *radicale*, en s'inspirant de la typologie d'Allan Fox (1974) relative aux trois conceptions structurant le champ des *industrial relations* en Europe – les visions *unionist*, *pluralist* et *radical*. On en trouve des traces explicites dans le petit opus *Le Dialogue social sous contrôle*, récompensé en septembre 2025 par le prix *Penser le travail* du journal *Le Monde*. Cette conception de la négociation fait de celle-ci une fabrique de « règles ajustées aux intérêts des directions en termes de rentabilité, d'efficacité productive et de contrôle des salariés (GIRAUD, PÉLISSE, 2024, p. 71-72). Cette conception n'est pas nouvelle : elle surgit dès les années 1970, et fut active en Angleterre. Richard HYMAN, dans son article de 1979 promouvant une analyse marxiste des relations de travail, en a nourri le fond doctrinaire. Il y déplorait « l'apologie de la négociation collective », récusait le terme *industrial relations* comme « au mieux incohérent et au pire vide », et contestait un « industrialisme pluraliste » dans lequel la résistance des travailleurs est « organisée, canalisée,