

# LA NÉGOCIATION ET SON CADRE : LE CAS DES RELATIONS DE TRAVAIL CHEZ COMMONS

Philippe Broda\*

Résumé/Abstract . . . . .	25
Introduction . . . . .	27
1. Contre les lois du marché, les négociations collectives. . . . .	28
2. Un équilibre stable dans un environnement agité. . . . .	30
3. Le rôle des tiers . . . . .	33
4. Un nouveau cadre général . . . . .	35
Conclusion . . . . .	37
Bibliographie . . . . .	39

---

\* Enseignant-chercheur, Novancia Business School, Paris.



## **La négociation et son cadre : le cas des relations de travail chez Commons**

Philippe Broda

### **RÉSUMÉ**

Cet article étudie l'interaction de la négociation avec le cadre dans lequel elle se déroule à travers l'analyse des relations de travail de John R. Commons. Pour celui-ci, des négociations collectives réussies impliquaient un cadre général spécifique. Inversement, une meilleure maîtrise de la technique de la négociation était susceptible de faire évoluer son cadre.

**Mots-clés :** Commons, relations de travail, négociations collectives, cadre général

### **ABSTRACT**

This paper explores the interaction between negotiation and its general framework through John R. Commons' analysis of labour relations. According to him, successful collective bargaining required a specific general framework. Conversely, a better mastery of negotiation techniques was likely to change its framework.

**Keywords:** Commons, labour relations, collective bargaining, general framework



## INTRODUCTION

Après s'être distingué pour ses travaux pionniers en économie du travail, John R. Commons est devenu vers le milieu des années 1920 une figure emblématique de la réflexion sur les institutions (Harter (Jr.), 1962) – concept qu'il définissait comme « l'Action Collective en Contrôle de l'Action Individuelle » (Commons, [1934a] 1990, p. 69). Progressiste convaincu, il n'a jamais cessé d'affirmer que les réformes à mettre en place devaient résulter d'une délibération plutôt qu'être imposées<sup>1</sup>. Pour toutes ces raisons, les négociations mais aussi le cadre à l'intérieur duquel elles se déroulent ont toujours occupé une place significative dans la pensée de Commons. Cet article se propose d'examiner certaines interactions entre les négociations et leur cadre spécifique, qu'il soit perçu d'une manière juridique, politique ou comme un simple état d'esprit, dans son approche d'un champ particulier, celui des relations de travail.

L'argumentation sera développée en quatre temps. Tout d'abord, Commons s'en prend à la thèse selon laquelle, sur le marché du travail, l'acheteur et le vendeur se trouvent en situation de négociation du salaire au mieux des intérêts de chacun. Le concept de négociation est surtout appréhendé par lui à travers les « négociations collectives » qu'il juge de taille à lutter contre les disparités sociales issues des dysfonctionnements enregistrés sur le marché du travail (1). Mais, pour aboutir à des résultats, cette méthode de résolution des conflits du travail exige un cadre particulier qui repose sur la dissuasion mutuelle (2). Après avoir été lui-même employé à des missions de conciliation à de nombreuses reprises, Commons en arrive à la conclusion que la présence de tiers dans les négociations peut-être finalement féconde (3). Elle favorise un changement de perspective général : persuasion et coopération sont susceptibles de se substituer à coercition et antagonisme (4).

---

1. Sur les relations de travail, Commons peut être considéré comme un précurseur de ce qu'Alain Supiot (2010) désigne comme « esprit de Philadelphie » en référence à la Conférence de l'Organisation Internationale du Travail qui s'y est tenue en 1944. Il y est affirmé que le travail n'est pas une marchandise et que les conditions de travail aussi bien que salariales doivent être déterminées dans une logique de respect mutuel entre patrons et travailleurs.

### **1. Contre les lois du marché, les négociations collectives**

Dès *The Distribution of Wealth* ([1893] 1965), qui est son premier livre, Commons témoigne de sa défiance envers le fonctionnement du système capitaliste. En s'appuyant sur les concepts de l'analyse économique traditionnelle, il explique que le libre jeu des forces du marché aboutit à des injustices flagrantes en termes de répartition des richesses. L'ouvrage est fraîchement reçu par la corporation des économistes (Dorfman, [1949] 1969, pp. 184-185). Commons ne va plus jamais tenter de justifier son point de vue avec des notions telles que l'« utilité marginale décroissante » mais l'idée que la pauvreté trouve son origine dans les déséquilibres existant sur le marché du travail demeurera constamment en toile de fond de ses travaux postérieurs. À l'ère du « capitalisme sauvage », de l'émergence des grands capitaines d'industrie (Gould, Vanderbilt, Carnegie, Rockefeller...), les syndicats sont placés sous surveillance par les tribunaux américains, laissant les travailleurs complètement démunis dans un rapport de force qui leur est défavorable (Debouzy, 1991).

Que son réformisme porte une coloration religieuse ([1894a] 2009), politique (1896) ou sociologique ([1899-1900] 1967), Commons évoque une compétition économique poussant à une baisse des prix dont les répercussions se font ressentir principalement sur le marché du travail avec de faibles salaires et des conditions d'emploi déplorables. Ce sont les travailleurs qui sont les victimes de cette implacable logique concurrentielle. Il est en effet illusoire, selon Commons, de considérer que l'employeur et le travailleur se rencontrent librement sur le marché du travail dans un contexte où chacun dispose d'un pouvoir équivalent pour traiter avec son vis-à-vis. À l'instar de Karl Marx<sup>2</sup>, quoique de façon moins ironique, Commons estime que la liberté de l'employé est factice. Sa capacité à négocier, ses marges de manœuvre sont quasiment inexistantes. Le modèle du marché du travail repose donc sur des bases erronées. Toutefois, à la différence de Marx qui en déduit que le système

---

2. « La sphère de la circulation des marchandises, où s'accomplissent la vente et l'achat de la force de travail, est en réalité un véritable Eden des droits naturels de l'homme et du citoyen [...] car ni l'acheteur ni le vendeur d'une marchandise n'agissent par contrainte [...]. Ils passent contrat ensemble en qualité de personnes libres et possédant les mêmes droits [...]. Au moment où nous sortons de cette sphère de la circulation simple qui fournit au libre-échangiste vulgaire ses notions [...], nous voyons, à ce qu'il semble, s'opérer une certaine transformation dans la physionomie des personnages de notre drame [...]. Notre ancien homme aux écus prend les devants et, en qualité de capitaliste, marche le premier ; le possesseur de la force de travail le suit [...] timide, hésitant, rétif, comme quelqu'un qui a porté sa propre peau au marché, et ne peut plus s'attendre qu'à une chose : à être tanné » (Marx, [1867] 1985, pp. 136-137).

capitaliste doit disparaître à cause de ce biais, Commons pense que des corrections peuvent être apportées.

La notion de rareté occupe une place centrale dans le schéma de pensée de l'économiste américain. Dans un environnement où les ressources matérielles sont rares, les hommes entrent fréquemment en conflit les uns avec les autres. C'est pourquoi Commons perçoit l'institution de la propriété privée de manière positive : elle permet de limiter les tensions entre les individus (Commons, [1899-1900] 1967, p. 13). Dans le monde du travail, il peine d'abord à trouver un tel moyen de régulation des antagonismes sociaux (Broda, 2013). Le partage des richesses créées est tellement inique que les troubles sont fréquents – parmi les plus fameux, la tragédie de Haymarket en 1886 et la grève Pullman en 1894. Puis Commons découvre les « négociations collectives » (*collective bargaining*). Elles constituent à ce moment de sa carrière l'issue idéale aux écarts de revenus qu'il constate. Dans son autobiographie écrite plus de trente ans après, il souligne l'importance de cet événement dans son cheminement intellectuel ([1934b] 1964, p. 72).

Dans « A New Way of Settling Labor Disputes » ([1901] 1996), l'article où il rend compte de cette révélation, Commons décrit avec précision le fonctionnement des négociations collectives à partir d'un exemple, celui de la conférence annuelle de l'industrie du charbon bitumeux de 1900. Les 450 délégués des salariés siègent avec les 190 délégués des employeurs. L'objectif de la conférence est de régler tous les problèmes du secteur dans quatre États du pays. 200 millions de dollars de chiffre d'affaires et 110 000 emplois sont concernés par son résultat. En comparaison du face à face employeur-employé, le passage au niveau collectif garantit un rapport de force bien plus équilibré entre le capital et le travail. La rareté des ressources et le pouvoir de coercition qui est inhérent à leur détention n'ont pas disparu. Ce qui change est que l'union entre les travailleurs contrebalance désormais la puissance économique des détenteurs du capital. D'ailleurs, en matière de décision, à la conférence annuelle de l'industrie du charbon bitumeux, une péréquation des droits de vote assure que, globalement, la voix du capital et celle du travail pèsent du même poids.

Avec la mise en place de négociations collectives, les travailleurs peuvent enfin être écoutés et défendre leurs intérêts. Par l'intermédiaire des délégués qui les représentent<sup>3</sup>, ils sont effectivement parties

---

3. La question de la représentativité est capitale chez Commons : c'est parce que le système politique ne favorise pas l'expression des intérêts des classes défavorisées qu'il

prenantes aux décisions. De ce fait, ils acceptent plus aisément que toutes leurs revendications ne soient pas satisfaites. Les compromis qui ressortent de ces négociations diminuent notablement le risque d'explosions sporadiques de violences ou de ces grèves soudaines qui sont d'ordinaire liés à une absence de dialogue social. Les employeurs qui se prêtent au jeu bénéficient de ce regain de stabilité. Mais au-delà d'un climat moins pollué, les négociations collectives leur procurent de véritables moyens d'action. Puisque les bas salaires sont justifiés par la compétition impitoyable que se livrent les entreprises entre elles, rien n'interdit à ces dernières de s'accorder sur un salaire minimum afin de rompre ce cercle vicieux ([1901] 1996, p. 170). En proposant un cadre plus large, les négociations collectives offrent ainsi une palette plus vaste de solutions. Certains types de liens peuvent davantage être pris en compte.

## **2. *Un équilibre stable dans un environnement agité***

La configuration des négociations collectives correspond à une forme d'« équilibre de la terreur »<sup>4</sup>. Les salariés sont susceptibles d'infliger des dommages au capital et les employeurs de détériorer le niveau de vie des travailleurs. Les deux camps sont conscients de cet état de fait et doivent trouver en conséquence un terrain d'entente. Commons insiste sur le fait que, pour parvenir à une situation de ce type, chacun dispose au départ d'un authentique pouvoir de coercition. C'est parce que ces pouvoirs de nuire à l'autre s'annulent que les deux camps sont contraints de faire usage d'autres arguments pour atteindre leurs objectifs. Commons parle de persuasion. En fait, la coercition et la persuasion ne se dissocient pas par leur fin, amener autrui à se comporter d'une manière qu'il ne souhaite pas, mais par les moyens qui leur sont associés ([1899-1900] 1967, pp. 24-25). Par contraste avec la coercition fondée sur la seule force brute, la persuasion est caractérisée par la mobilisation de qualités comme l'éloquence, le raisonnement ou la politesse qui contribuent à élever l'homme.

---

a milité si ardemment pour l'instauration du suffrage proportionnel (1896). En un sens, les négociations collectives pallient les lacunes de la démocratie traditionnelle. Le titre qu'il aurait souhaité donner à son article de 1901 était : un « gouvernement constitutionnel dans l'industrie » ([1934] 1964, p. 72). L'influence de la « démocratie industrielle » de Béatrice et Sydney Webb était clairement affirmée.

4. Les similitudes avec la confrontation entre les États-Unis et l'Union soviétique durant la Guerre froide ne manquent pas. La logique de « destruction mutuelle assurée » (MAD) empêchait l'utilisation de l'arme nucléaire (Poirier, 1988). La théorie des jeux modélise ces cas de figure. La stratégie de la modération est un équilibre de Nash, c'est-à-dire que, connaissant la puissance de l'adversaire, on n'a aucun regret à avoir si l'on a fait preuve de retenue.



En tant qu'adhérent au mouvement de l'Évangile social, Commons a espéré un temps que le sentiment religieux soit suffisamment puissant pour inciter le citoyen américain à prendre en compte la position de ceux dont les intérêts diffèrent des siens. La résolution des problèmes sociaux requerrait cette forme de compréhension d'autrui : « les deux côtés ont besoin de connaître les conditions de l'autre » ([1894a] 2009, p. 5). Le Commons qui s'érige en promoteur des négociations collectives se veut plus lucide sur la nature humaine ([1934b] 1964, p. 51) mais il a conservé la même conviction : les représentants du capital et du travail, réunis autour d'une table et incapables d'imposer leur point de vue à l'autre, sont conduits à intégrer sa problématique avant de finalement composer. Les négociations collectives réduisent ainsi le risque d'autisme social, synonyme de positionnements maximalistes et de conflits qui s'engagent dans une spirale dangereuse.

L'effet bénéfique des négociations collectives ne se limite pas à cette convergence vers le « raisonnable »<sup>5</sup>. La probabilité de comportements opportunistes (*free rider*) à la suite d'un accord est moindre parce que l'information est plus transparente et que davantage d'acteurs ont intérêt à ce que les règles soient respectées. Ainsi, une entreprise qui pratiquerait des salaires inférieurs à ce qui a été convenu léserait certes ses salariés mais aussi la concurrence qui, elle aussi, réagirait. Dernier point enfin qui doit être répété, les salariés sont parties prenantes aux discussions. En d'autres termes, d'une manière ou d'une autre, leurs représentants ont donné leur assentiment aux décisions qui en résultent. Même s'il est toujours possible que des délégués syndicaux soient débordés par leur base, ce n'est pas le cas le plus fréquent. La solution n'a pas été imposée et, comme la soumission au compromis a été librement consentie, les termes de l'accord seront plus volontiers respectés et donc la paix sociale plus solidement ancrée.

La proposition de généralisation des négociations collectives de Commons doit être située dans un contexte historique plus vaste. La force communiquée aux salariés par l'action collective a été combattue dès le début du XIX<sup>e</sup> siècle par les employeurs. Dans un pays comme les États-Unis où la liberté d'association a toujours été fondamentale, le droit de se constituer en syndicats ne pouvait qu'être reconnu par les tribunaux. Dans ces conditions, la stratégie du patronat a consisté à vider de sa substance l'action syndicale. Son combat a porté sur les moyens de défense des syndicats et, au début du XX<sup>e</sup> siècle, il semblait tourner

5. Cette notion est déterminante dans la vision de Commons ([1934a] 1990, chapitre X). Yngve Ramstad (1991) effectue un lien entre le schéma de Commons fondé sur la négociation ainsi que les valeurs « raisonnables » et le modèle scandinave, en particulier danois.

en sa faveur (Brody, 2003). L'accusation de « complot » et l'instrument de l'« injonction », autorisant celui qui s'estime victime d'un préjudice à exiger une réparation immédiate, rendaient des armes comme la grève et le boycott quasiment inopérantes. Le contraste entre ce climat social tendu, où l'issue des conflits était tributaire de l'évolution de la jurisprudence, et la solution préconisée par Commons est saisissant.

Commons déplorait les décisions de justice qui bridait la liberté des syndicats. La discussion sur la légalité des « contrats draconiens » (*yellow-dog contracts*), qui conditionnaient l'embauche des travailleurs à leur non adhésion à un syndicat, fut tranchée en faveur des employeurs par l'arrêt Hitchman de la Cour suprême en 1917. Commons critiqua sa logique sous-jacente. La vision d'un face à face entre une association de personnes réunies à l'intérieur d'un syndicat, susceptibles donc d'ourdir un « complot » et une simple unité de propriété, la compagnie, était tronquée, voire partisane. En aggravant le déséquilibre du rapport de forces entre le capital et le travail, un tel jugement remettait en cause le principe même des négociations collectives. Le seul réconfort de Commons se trouva dans l'avis des juges progressistes de la Cour suprême. Peut-être un jour leur opinion deviendrait-elle majoritaire ([1924] 1959, pp. 294-298) ?

Toutefois, le rapport dissident que Commons produisit après avoir siégé à la Commission nationale sur les relations industrielles créée en 1912 pour examiner le « malaise » (*unrest*) perceptible dans le monde du travail témoigne du fait que son soutien aux intérêts des travailleurs n'était pas mécanique mais s'inscrivait dans une réflexion complexe. Il s'opposa en effet au rapport Manly qu'il jugea trop radical<sup>6</sup>. Pour Commons, il convenait de rééquilibrer les relations entre le capital et le travail, certainement pas d'inverser le rapport de force entre eux. Ce n'était pas à l'État d'assurer règlementairement la protection des travailleurs. Cette fonction restait dévolue aux négociations entre les représentants des employeurs et des salariés, chargées d'aboutir à un consensus satisfaisant pour toutes les parties (Rapport de la Commission, 1916, p. 188). Des solutions imposées dans un esprit de revanche n'étaient pas annonciatrices de stabilité de la concorde sociale.

---

6. Les dissensions entre les membres de la Commission furent tellement profondes qu'elles se traduisirent sur la rédaction de trois rapports : le rapport Manly, le plus progressiste, soutenu par le Président de la Commission Frederick P. Walsh ; le rapport Commons, réformiste mais plus modéré, dont la majorité des recommandations trouva grâce aux yeux des représentants des employeurs – cependant quelques désaccords poussèrent ces derniers à rendre leur propre rapport (Rapport de la Commission, 1916, pp. 231-248).

### 3. *Le rôle des tiers*

Commons était initialement plutôt réservé envers l'intervention de tiers dans les conflits sociaux. Plus les décisions étaient liées à la volonté des parties concernées, moins elles étaient ensuite l'objet de contestation. En réalité, pour peu que le cadre juridique l'autorisât, les groupes sociaux étaient supposés être capables de défendre au mieux leurs propres intérêts. Et *a contrario*, ainsi que l'observe John D. Chasse (1986, p. 777), si un groupe ne s'organisait pas dans cette intention, il serait inévitablement exploité. Dans le même ordre d'idée, un groupe social devait bien choisir ses représentants. Plus que sur la nécessité d'être dotés d'un mandat clair, parfois générateur de blocages, Commons mettait l'accent sur le fait que les représentants qui participaient aux négociations directes devaient être influents, respectés et nombreux (1904, p. 1441). De surcroît, s'interrogeait-il, quelle pouvait être la valeur ajoutée d'un tiers ? S'il était un fin connaisseur du dossier, il risquait d'être suspecté de conflit d'intérêt ou de parti pris dans la dispute. Sa proximité n'était pas un atout. Inversement, s'il n'était pas parfaitement au fait de la situation, quel était son apport ?

Cette position de Commons sur le rôle des tiers mérite malgré tout d'être nuancée. Par son aspect tranché, l'arbitrage ne pouvait pleinement satisfaire un homme débat comme lui. Entre outre, il était par nature fragile : indépendamment de la compétence de l'arbitre, le représentant du camp perdant avait à chaque fois beau jeu de rejeter toute responsabilité sur les conséquences à long terme du jugement de l'arbitre (Commons, 1904, p. 1441). Ce défaut n'était pourtant pas rédhibitoire. Pour Commons, sur des questions comme le droit à l'emploi ou les salaires, mieux valait un arbitrage obligatoire, imposé par l'État, qu'une perpétuation des injustices sociales. La menace de chaos justifiait une action aussi abrupte ([1893] 1965 ; 1894b7).

Pour ce qui est des conciliateurs, le regard que Commons portait sur eux était positif tant qu'ils ne sortaient pas de leur rôle de facilitateurs – c'est ainsi qu'il les définissait et les différençait des arbitres (1904, p. 1440). Ils ne devaient jamais oublier que la décision émane des parties prenantes. Cette utilité que l'économiste américain reconnaissait aux missions de conciliation fut singulièrement renforcée par son parcours personnel. Recruté au tout début du XX<sup>e</sup> siècle à *la National Civic Federation*, une organisation qui s'efforçait non seulement de stimuler le

---

7. Dans cet article, Commons commente des expériences novatrices en la matière qui ont été menées en Nouvelles-Galles du Sud (Australie).

dialogue social entre les acteurs représentatifs de la vie économique (les entreprises, les syndicats, les consommateurs, etc.) mais aussi de les assister dans la recherche de solutions concrètes aux problèmes qu'ils rencontraient, Commons se sentit instantanément en phase avec son programme réformiste. Il fut rapidement affecté à des missions de conciliation dans les relations de travail. Dans ce contexte, il fut amené à pratiquer de façon récurrente cette activité, notamment dans les situations d'impasse, lorsqu'aucun cadre de négociations collectives ne laissait entrevoir d'issue positive.

Commons livre un exemple éloquent d'une de ses missions de conciliation couronnée de succès : le conflit du tramway de San Francisco ([1934b] 1964, pp. 84-85). Face à la menace de grève lancée par la section locale d'un syndicat, la compagnie avait embauché des briseurs de grève. Une dure bataille se profilait à l'horizon. C'est alors que Commons convia à son bureau le président du syndicat et le principal représentant des propriétaires de la compagnie. Après quelques heures de réunion, une solution « raisonnable » fut trouvée. La grève fut annulée et les briseurs de grève reçurent leur congé<sup>8</sup>. La confiance accordée ici au conciliateur n'est pas contradictoire avec le gros point d'interrogation que Commons avait posé par principe devant l'action des tiers. Si un tiers avait fait ses preuves sur les conflits du travail, s'il était respecté par les deux bords, ses avis, ses conseils pouvaient être écoutés. Il était crédible. Il pouvait même être alors considéré comme une autorité.

Dans un article portant sur la « psychologie négociationnelle » chez Commons, Jeff E. Biddle (1990, pp. 16-17) souligne cette réputation d'investigateur exceptionnel que l'économiste américain s'était forgée au fil des années. Fondée sur une « méthode d'entretien constructive » ([1934a] 1990, p. 106), la capacité de Commons à détecter chez les participants aux négociations leurs « hypothèses habituelles », leurs intérêts vitaux, leurs limites, leur zone de concessions possibles fut unanimement reconnue. Cette habileté acquise dans des conditions réelles de tensions sociales fit insensiblement évoluer l'opinion de Commons à propos des conciliateurs. Les tierces parties allaient cesser de remplir une fonction de béquille remédiant à l'absence de ces négociations collectives qu'il appelait de ses vœux pour devenir une pierre angulaire de son réformisme négocié.

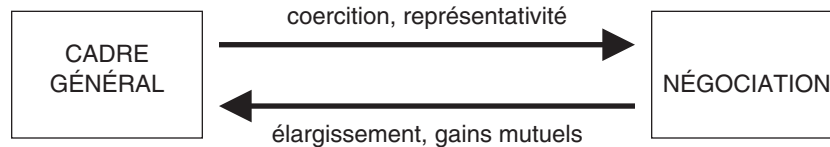
---

8. Dans le même passage, Commons précise que, suite à des grèves ayant mal tourné, le syndicat national avait pris « possession » des grèves locales. C'est un témoignage du fait qu'un très haut degré d'organisation est indispensable pour aboutir à un accord de ce type, ajoute-t-il ([1934] 1964 à la p. 85).

#### 4. *Un nouveau cadre général*

La pratique régulière de la conciliation chez Commons ne peut être réduite à sa composante technique, à savoir le surplus d'expertise qu'il emmagasina dans la résolution des conflits sociaux. Elle modifia sa perception globale des conflits sociaux. L'action du conciliateur permettait de prendre de la hauteur, de mettre les points de blocages en perspective. Ce recul favorisait même la prise en compte d'autres problématiques. Ainsi, en plus du point de vue des employeurs et des salariés, l'intérêt public pouvait également être pris en compte. Cette démarche était d'autant plus pertinente que les décisions de justice sur les relations de travail se référaient systématiquement à l'intérêt public qui était souvent incarné par les consommateurs. La négociation cessait de ressembler à un face à face étriqué opposant le capital et le travail et dans lequel le nombre de leviers était limité (les salaires, la durée du travail, etc.).

En plus de l'intérêt public, la voix d'experts dans des champs aussi divers que la technologie, la santé ou le droit était pareillement bienvenue. La croissance du nombre de parties prenantes aux négociations ne débouchait pourtant pas sur une sorte de cacophonie parce qu'il demeurait manifeste que le problème de fond, celui qu'il convenait de résoudre, était celui du conflit entre capital et travail. La logique de l'assentiment des parties, si chère à Commons, s'appliquait prioritairement aux représentants de ces deux camps. De cette manière, la contribution des tierces parties consistait surtout à élargir le champ des possibles, à étendre leurs marges de manœuvre. Par ces moyens, la négociation entre employeurs et salariés était susceptible de se transformer dans certaines circonstances en jeu à somme positive. À cet égard, le chemin suivi par Commons évoque la transition d'une « négociation distributive » à une « négociation raisonnée » (Fisher et Ury, 1981). C'est bien un nouveau cadre de négociation qui se dessine.



Le schéma ci-dessus est transposable à l'ensemble des problèmes de négociation collective, pas uniquement à des domaines spécifiques comme les salaires. Le fonctionnement de la Commission industrielle du Wisconsin correspond à ce nouveau type d'instance de négociations. Commons la décrit avec force détails ([1914] 1996).

Après avoir concouru à sa création en 1911, il y participa pendant deux ans<sup>9</sup>. Des représentants des employeurs et des salariés y discutaient de questions comme la sécurité et l'hygiène assistés par des professionnels experts sur le sujet. Les enjeux étaient d'un ordre plus élevé puisqu'il s'agissait en quelque sorte de border le cadre général dans lequel d'éventuelles négociations ultérieures se dérouleraient. L'intention affichée était de construire un environnement propice aux gains mutuels et à l'entente entre les capitalistes et les travailleurs. Pour illustration, sur la question des accidents du travail, l'objectif était d'inventer un mécanisme fondé sur l'amélioration des conditions de sécurité dans les entreprises qui conduirait, d'une part, à une indemnisation plus élevée des salariés victimes d'accident du travail et, d'autre part, à une diminution globale des versements des entreprises. L'optique était ouvertement « gagnant-gagnant ».

Commons qualifiait les commissions de « quatrième branche du gouvernement ». Dans un univers économique en constante transformation, elles jouaient un rôle que le législatif et le judiciaire ne pouvaient tenir en raison de leur lenteur. Une commission était à même de mettre en application les principes généraux de la loi en tenant compte de la complexité de la réalité économique. Il était important d'être réactif et pragmatique. Le sens des responsabilités qui incombait aux représentants des employeurs et des salariés, et qui ne manquait pas d'être invoqué par les membres des commissions personnifiant l'intérêt public, favorisait le recours aux arguments évoquant davantage la persuasion que la coercition. En somme, les commissions ressemblaient à des lieux de fabrication de compromis, reposant sur une connaissance pointue des problématiques technico-économiques ou sociales plutôt que sur des combines politiciennes<sup>10</sup>.

La dimension psychologique était cruciale dans ces interactions que Commons envisageait entre les négociations et le cadre général dans lequel elles se déroulent. L'optimisme de l'économiste américain, justifié par son expérience personnelle, a joué un rôle déterminant dans son cheminement. Tout s'est passé comme si le cœur du débat pouvait être déplacé, de la crispation sur le partage d'un gâteau de taille définie à

---

9. L'élection du progressiste Robert La Follette au poste de Gouverneur du Wisconsin en 1901 constitue le point de départ d'une ère réformatrice dans cet État. Arrivé à l'Université de Madison (Wisconsin) en 1904, Commons prit activement part à cette aventure (Harter (Jr.), 1962).

10. Comme le note John D. Chasse (1986, p. 764), il s'agit d'un renversement de sa position initiale. Dans des écrits plus politiques, Commons s'était montré plus que sceptique face au fonctionnement des commissions, accusées d'ajouter de l'opacité à un système abîmé et corrompu.

une logique de collaboration profitable à toutes les classes sociales, c'est-à-dire d'accroissement de la taille du gâteau. L'état d'esprit peut donc être considéré comme un élément supplémentaire à intégrer à la réflexion. En se rencontrant, en se côtoyant, en discutant ensemble, avec ou sans la présence de tiers, les représentants des deux camps apprenaient à se connaître et à se faire confiance. Bien sûr, tous les capitalistes n'étaient pas disposés à négocier avec la partie adverse, pas plus que les syndicalistes qui aspiraient à une véritable rupture. Pour ceux-là, l'équilibre de la terreur était censé être suffisamment dissuasif.

## CONCLUSION

L'analyse de Commons sur les relations de travail propose un éclairage intéressant sur la notion de négociation. Elle distingue la liberté juridique des acteurs sociaux de leur liberté économique. Elle invite à ne pas tomber dans le piège qui consiste à consacrer toute son attention à la négociation elle-même et à négliger ce faisant l'examen du cadre général dans lequel elle se déroule. C'est ce cadre qui définit le véritable pouvoir de négociation de chacun, qui n'est rien d'autre que sa liberté économique. Les interactions entre le cadre de négociations et les négociations sont multiples mais l'on comprend mieux que Commons ait fini par orienter ses recherches en direction des institutions. Pour réformer, il est plus efficace d'agir sur le cadre général. La « transaction de marchandage » (*bargaining transaction*), qui constitue une pièce clé du dispositif théorique institutionnaliste de Commons<sup>11</sup>, peut être regardée comme une synthèse de ses conclusions sur la notion de négociation à l'époque de ses investigations sur les relations de travail.

Commons présente la transaction de marchandage de la manière suivante : deux acheteurs d'un bien – B prêt à payer 100 \$ pour l'acquérir, B1 seulement 90 \$ – font face à deux vendeurs – S prêt à céder le bien à 110 \$ et S1 à 120 \$ ([1934a] 1990, p. 59). On remarque immédiatement que Commons ne peut concevoir la transaction sans capacité à négocier, c'est-à-dire sans alternative pour les participants à une transaction. Des marges de manœuvre doivent exister pour chacun. On constate que S ne pourra vendre le bien à plus de 120 \$ en raison de la présence de S1. Symétriquement, B ne parviendra à faire baisser le prix sous les 90 \$ puisque S vendra à B1. L'art de la persuasion peut parfaitement s'exprimer ici. Cet espace ménagé à la persuasion, hors des « limites de la coercition » dépend de « règles de fonctionnement »

11. L'auteur même de la « théorie des coûts de transaction », Oliver E. Williamson, revendique une filiation avec la « formule de la transaction » de Commons (Williamson, pp. XI, 3, 254). Quant à savoir si cette filiation est justifiée, c'est un tout autre débat.

(*working rules*), souvent liées à des décisions de justice et qui rappellent le cadre général des négociations à l'époque des premiers travaux de Commons. Malgré son changement de perspective analytique, les lignes directrices de son analyse sur la négociation et son environnement n'ont guère varié. Elles se sont juste enrichies, aussi bien économiquement que juridiquement.

De par son positionnement original, Commons se trouve confronté à deux types de critiques, celle des radicaux et celle des économistes orthodoxes. Les radicaux rejettent le capitalisme dans son ensemble. Les dysfonctionnements du système aussi bien que son socle délétère le disqualifient entièrement et les tentatives pour le sauver par des négociations collectives sont condamnables. Pour ce qui est des économistes orthodoxes, leur vision aseptisée du marché du travail n'est pas compatible avec une analyse qui met en exergue ses tensions et le besoin de le réguler, que ce soit par les négociations collectives ou par la fixation d'un cadre qui leur est propice. La voie tracée par Commons n'est pas idéologique. Selon lui, la limitation du pouvoir de coercition des agents économiques dominants favorise l'émergence de solutions, fondées alors sur la persuasion, qui peuvent être très créatives : cadre et négociations interagissant avec bonheur. Pour les participants actuels aux négociations dans les relations de travail, cette conception n'est certainement pas sans intérêt.



**BIBLIOGRAPHIE**

- Biddle, Jeff E., « The role of negotiational psychology in J.R. Commons's proposed reconstruction of political economy » (1990) 2.1 *Review of Political Economy* 1-25.
- Broda, Philippe, « Conflict Resolution: A key to the interpretation of John R. Commons' intellectual journey » (2013) 47(4) *Journal of Economic Issues* XX.
- Brody, David, « Liberté et solidarité dans le droit du travail américain » (2003) 203 *Le Mouvement Social* 19-32.
- Chasse, John D., « John R. Commons and the Democratic State » (1986) 20(3) *Journal of Economic Issues* 759-784.
- Commons, John R., *The Distribution of Wealth*, New York, Kelley, [1893] 1965.
- Commons, John R., *Social Reform and the Church*, Memphis, General Books, [1894a] 2009.
- Commons, John R., « Compulsory Arbitration », *The Kingdom* aux pp. 1-2, 7 septembre 1894.
- Commons, John R., *Proportional Representation*, New York, Crowell, 1896.
- Commons, John R., *A Sociological View of Sovereignty*, New York, Kelley, [1899-1900] 1967.
- Commons, John R., « A New Way of Settling Labor Disputes » dans Malcolm Rutherford et Warren J. Samuels, *Selected Essays*, New York, Routledge, vol. 1, [1901] 1996 aux pp. 162-171.
- Commons, John R., « Arbitration, Conciliation and Trade Agreement » (1904) LVI (2899) *The Independent* 1440-1444.
- Commons, John R., « Constructive Investigation and the Industrial Commission of Wisconsin » dans Malcolm Rutherford et Warren J. Samuels (éd.), *Selected Essays*, Routledge, New York, vol. 1, [1914] 1996 aux pp. 251-267.
- Commons John R., *Legal Foundations of Capitalism*, Madison, University of Wisconsin Press, [1924] 1959.
- Commons, John R., *Institutional Economics*, New Brunswick, Transaction, [1934a] 1990.

- Commons, John R., *Myself*, Madison, University of Wisconsin Press, [1934b] 1964.
- Debouzy, Marianne, *Le Capitalisme « sauvage » aux États-Unis, 1860-1900*, Paris, Seuil, 1991.
- Dorfman, Joseph, *The Economic Mind in American Civilization*, New York, Kelley, vol. 3, [1949] 1969.
- Fisher, Roger et Ury William, *Getting to Yes. Negotiating an Agreement Without Giving In*, New York, Penguin Books, 1981.
- Harter (Jr.), Lafayette G., *John R. Commons: His Assault on Laissez-faire*, Corvallis, Oregon State University, 1962.
- Marx, Karl, *Le capital*, Paris, Flammarion, livre 1, [1867] 1985.
- Poirier, Lucien, *Des stratégies nucléaires*, Paris, Complexe, 1988.
- Ramstad, Yngve, « From Desideratum to Historical Achievement: John R. Commons's Reasonable Value and the 'Negotiated Economy' of Denmark » (1991) 25(2) *Journal of Economic Issues* 431-439.
- Rapport de la Commission nationale sur les relations industrielles, *Congrès*, Washington, Government Printing Office, vol. 1, 1916 aux pp. 3-1024.
- Supiot, Alain, *L'esprit de Philadelphie : la justice sociale face au marché total*, Paris, Seuil, 2010.
- Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975.