

uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university

FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES ET POSTOCTORALES



uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university

FACULTY OF GRADUATE AND POSDOCTORAL STUDIES

Marc-Antoine Parent

AUTEUR DE LA THÈSE / AUTHOR OF THESIS

M.Sc. (Science des systèmes)

GRADE / DEGREE

Systems Science

FACULTÉ, ÉCOLE, DÉPARTEMENT / FACULTY, SCHOOL, DEPARTMENT

Construction des normes, entre stratégie et communication: un cas de négociation collective

TITRE DE LA THÈSE / TITLE OF THESIS

Professor Gilles Paquet

DIRECTEUR (DIRECTRICE) DE LA THÈSE / THESIS SUPERVISOR

CO-DIRECTEUR (CO-DIRECTRICE) DE LA THÈSE / THESIS CO-SUPERVISOR

EXAMINATEURS (EXAMINATRICES) DE LA THÈSE / THESIS EXAMINERS

Professor Daniel Lane

Professor Doug Angus

Gary W. Slater

Le Doyen de la Faculté des études supérieures et postdoctorales / Dean of the Faculty of Graduate and Postdoctoral Studies

Construction des normes, entre stratégie et communication : un cas de négociation collective

Marc-Antoine Parent

Mémoire présenté à
la Faculté des Études Graduées et Postdoctorales
pour remplir une partie des exigences
D'un diplôme de Maîtrise ès Sciences en Science des Systèmes

Programme de Science des Systèmes
Université d'Ottawa

©Marc-Antoine Parent, Ottawa, Canada, 2006

Library and Archives Canada

Published Heritage Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et Archives Canada

Direction du Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence
ISBN: 978-0-494-34100-1
Our file Notre référence
ISBN: 978-0-494-34100-1

NOTICE:
The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:
L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

Canada

Directeur de recherche : Gilles Paquet

Résumé

Nous décrivons un processus de négociation, afin d'identifier l'interaction entre l'argumentation, basée sur des principes, et le marchandage, basé sur un rapport de force. Selon Bent Flyvbjerg, le pouvoir permet des manquements systématiques à l'éthique communicative prônée par Jürgen Habermas comme une nécessité philosophique. Selon Joseph Heath, l'exercice du pouvoir stratégique est de facto limité par les normes sociales, qui ont concrètement besoin de l'éthique communicative pour appliquer les sanctions. Nous avons procédé à une observation participante dans un cadre de la renégociation d'une convention collective, et analysons l'emploi des arguments dans nos données ethnographiques. Notre analyse montre en effet des défauts dans l'argumentation, mais qui ne sont pas explicables simplement selon le pouvoir ou les normes sociales. Nous proposons une superposition des niveaux d'analyse stratégique, normative, dramaturgique et communicationnelle. Nous identifions également une collusions qui maintient certains dissensus, interprétés, selon Habermas, comme résistance à la convention comme média gouvernant.

Sommaire

1 Introduction : La place du consensus **1**

2 Mise en situation et problématique **10**

2.1 Le projet Ålborg : un cas de pathologie de la raison 11

2.2 Conclusions de Flyvbjerg 31

2.3 Questions autour de Flyvbjerg 35

3 Orientations théoriques et méthodologiques **39**

3.1 Orientation théorique 39

3.2 Choix du terrain 44

3.3 Méthodologie de cueillette de données 47

3.4 Méthodologie d'analyse de données 51

4 Pouvoir, Consensus et Normes **57**

4.1 Définitions du pouvoir 59

4.2 Rationalité stratégique et pouvoir 66

4.3 Rationalité communicationnelle 100

4.4 Rationalité normative 153

4.5 Éléments de synthèse 190

5 Étude de cas: Histoire de la négociation **204**

5.1 Mise en contexte 204

5.2 Processus de négociation 224

5.3 Processus de sélection 243

5.4 Opération du syndicat 303

5.5 Statut et avantages sociaux 314

5.6 Conditions de travail 328

5.7 Conditions monétaires 347

5.8 Clôture 389

6 Lectures de notre cas **390**

6.1 Relecture de Flyvbjerg 390

6.2 Relecture de Heath 399

6.3 Relecture de Habermas 412

6.4 Arguments multivalents 423

6.5 La sphère du débat 431

7 Conclusion **437**

7.1 Résumé de la recherche 437

7.2 Pratique du consensus 444

A Convention collective de 1997: Extraits **453**

B Articles modifiés ou ajoutés en 2002 **470**

Table des matières

Résumé ii

Sommaire iii

Table des matières iv

Table analytique xiii

Remerciements xix

Table des figures xix

Remerciements xx

1 Introduction : La place du consensus **1**

2 Mise en situation et problématique **10**

2.1 Le projet Ålborg : un cas de pathologie de la raison 11

2.1.1 Genèse du Projet Ålborg 11

Lien entre pouvoir et réalité 13

2.1.2 Antagonisme 14

Analyse historique du pouvoir 17

2.1.3 Obstacles et conflit 19

La raison en situation de conflit 21

2.1.4 Le plan de rêve 22

2.1.5 Après la tempête 24

2.1.6 Bilan 30
2.2 Conclusions de Flyvbjerg 31
2.3 Questions autour de Flyvbjerg 35

3 Orientations théoriques et méthodologiques 39
3.1 Orientation théorique 39
3.2 Choix du terrain 44
3.2.1 Intérêts et limites du terrain choisi 45
3.3 Méthodologie de cueillette de données 47
3.4 Méthodologie d'analyse de données 51
3.4.1 Postulats théoriques de Crozier et Friedberg 52
3.4.2 Technique d'analyse de l'écart 54

4 Pouvoir, Consensus et Normes 57
4.1 Définitions du pouvoir 59
4.1.1 Le pouvoir selon Foucault 61
4.1.2 Le projet des lumières 63
4.2 Rationalité stratégique et pouvoir 66
4.2.1 Théorie de l'action rationnelle et théorie des jeux 66
Le pouvoir en théorie des jeux 72
Équilibres de Nash 73
Optimalité et Dilemme du prisonnier 74
Communication en théorie des jeux 75
Menaces et engagement 77
Coopération par le biais d'interactions répétées 80
Marchandage 81
4.2.2 Stratégies à Ålborg 86

4.2.3 Limites du modèle stratégique 95
Objections générales 95
Raffinements du modèle 98
Au-delà de la rationalité instrumentale 99
4.3 Rationalité communicationnelle 100
4.3.1 Jürgen Habermas 104
4.3.2 Travaux d'épistémologie 105
4.3.3 Fondements sociologiques et historiques 107
Solutions au problème de l'ordre social 107
Typologie de l'action 111
Systèmes sociaux et monde vécu 113
4.3.4 Fondements linguistiques 116
Racines anthropologiques 119
Trois types de validité 121
4.3.5 Applications politiques 124
Scepticisme moral 125
Pragmatique du discours collectif 126
Théorie du droit 129
4.3.6 Actions communicationnelles à Ålborg 133
Manquements à l'éthique du discours 133
Monde vécu et médias gouvernants 135
Validité et engagement 139
Le rôle de la sphère publique 140
4.3.7 Limites du modèle communicationnel 144
Idéalisme de Habermas 145
Effets de frontière 147

Transparence 147
Typologie 150
4.4 Rationalité normative 153
4.4.1 Reformulation critique de l'action communicationnelle 154
L'action communicationnelle est fondamentalement non-instrumentale . 155
L'action communicationnelle ne peut être expliquée dans un cadre instrumental 155
Les actes de langage sont justiciables, donc rationnels 156
Les engagements portés par les actes de langage débordent sur les actions 157
4.4.2 Théorie formelle de l'action normative 158
Le problème de la sélection d'équilibres 158
Le problème de l'ordre selon Heath et Parsons 162
Défection, déviance et dissensus 164
Fondements normatifs du langage 166
4.4.3 Rôle de l'argumentation dans la formation des normes 168
Cohérence des normes sociales 169
Marchandage 172
4.4.4 Normativité à Ålborg 174
4.4.5 Limites du modèle normatif 182
Normes institutionnalisées et sanctions 182
Multiplicité des normes 186
Les normes touchent plus que les actions 189
4.5 Éléments de synthèse 190
4.5.1 Problématique, suite : Rationalités mises en contraste 190
4.5.2 Ébauche d'un schéma synthétique de l'argumentation 192
4.5.3 Méthodologie, suite : Symptômes de l'attribution 196

Autres éléments 200

4.5.4 Limites épistémologiques 201

5 Étude de cas: Histoire de la négociation 204

5.1 Mise en contexte 204

5.1.1 Syndicalisation des emplois étudiants 204

Négociations difficiles à York et Carleton 207

Double cohorte 209

5.1.2 Brève histoire du local syndical étudié 210

5.1.3 Principaux enjeux de la syndicalisation 218

Enjeux académiques 219

Enjeux financiers 222

5.2 Processus de négociation 224

5.2.1 Chronologie 225

5.2.2 Préparation et définition du mandat 226

5.2.3 Situation stratégique 229

5.2.4 Préparatifs du comité de négociation 230

Préparation des demandes 230

Préparation à la négociation 234

5.2.5 Description générale de la négociation 237

Première rencontre 237

Déroulement subséquent 240

5.3 Processus de sélection 243

5.3.1 Sélection de non-étudiants 244

Analyse 247

5.3.2 Départager des candidats équivalents 250

Analyse 256
Assister aux réunions départementales 263
5.3.3 Applications générales et affichage 264
Analyse 265
5.3.4 Affichages et candidatures via Internet 266
Analyse 271
5.3.5 Compétences linguistiques 275
Analyse 283
5.3.6 Étudiants interdisciplinaires 288
Analyse 292
5.3.7 Étudiants qui passent à temps partiel 295
Analyse 300
5.4 Opération du syndicat 303
5.4.1 Adresse courriel des membres 303
5.4.2 Lien vers le site syndical 307
5.4.3 Accès syndical aux locaux 307
Analyse 311
5.4.4 Licences des logiciels pour le syndicat 312
5.4.5 Paiement des cotisation au syndicat national 312
5.5 Statut et avantages sociaux 314
5.5.1 Cartes d'employés 314
Analyse 322
5.5.2 Cours d'initiation à l'informatique 326
5.5.3 Bourses de recherche à financement provisoire 327
5.6 Conditions de travail 328
5.6.1 Accès aux contrats des étudiants 328

5.6.2 Charge de travail 330
Analyse 335
5.6.3 Santé et sécurité 342
5.6.4 Accès aux logiciels nécessaires à la tâche 345
5.7 Conditions monétaires 347
5.7.1 Dégrèvement des responsables syndicaux 348
5.7.2 Assurances santé et dentaire 350
Analyse 354
5.7.3 Fonds d'aide financière 356
Analyse 358
5.7.4 Indexation du salaire aux frais de scolarité 360
Analyse 376
5.7.5 Augmentation salariale et durée du renouvellement 387
5.8 Clôture 389

6 Lectures de notre cas **390**
6.1 Relecture de Flyvbjerg 390
6.1.1 Arguments incontestés 391
6.1.2 Ambivalence de la relation de pouvoir 394
6.1.3 Canaux de communication, canaux de pouvoir 398
6.2 Relecture de Heath 399
6.2.1 Dilemme du prisonnier d'ordre supérieur 400
6.2.2 Continuum des orientations, entre stratégie et norme 402
Conditions obscures de l'interpellabilité 405
Ambivalence des dissensus 407
6.3 Relecture de Habermas 412

6.3.1 Monde vécu et rationalisation 412
Transitions académiques 412
La convention comme processus médiateur 414
6.3.2 Pouvoir communicationnel 417
6.3.3 La place de l'agir communicationnel 418
Transmission 419
Intersubjectivité dans la négociation 421
6.4 Arguments multivalents 423
6.4.1 Interpellabilité tactique 423
6.4.2 Dramaturgie 426
6.4.3 L'audience 429
6.5 La sphère du débat 431
6.5.1 Résolutions hors du champ du débat 431
6.5.2 Sphères de pouvoir, sphères de discours 435

7 Conclusion **437**
7.1 Résumé de la recherche 437
7.1.1 Conditions de l'interpellabilité 437
7.1.2 Domaines de légitimité 439
7.1.3 Formes du discours éthique 440
7.1.4 Communication, médiation et transmission 442
7.2 Pratique du consensus 444
7.2.1 Limites de la transparence 444
7.2.2 Règles et confiance 447

A Convention collective de 1997: Extraits **453**

B Articles modifiés ou ajoutés en 2002 **470**

Bibliographie 484

Sources indirectes 492

Table analytique

1 Introduction : La place du consensus **1**

Mise en contexte de notre problématique dans le champ des débats publics. Présentation des concepts étudiés dans le texte:argumentation, relation de pouvoir, normes sociales;et des principaux auteurs étudiés. Présentation du terrain.

2 Mise en situation et problématique **10**

Nous introduisons l'étude de cas de Bent Flyvbjerg, dont la problématique rejoint la nôtre, et nous aide à la préciser:comment les rapports de pouvoir affectent-ils l'usage de la rationalité, en particulier dans une arène publique?Nous faisons un survol des conclusions de Flyvbjerg, et situons sa position de scepticisme face à l'éthique du discours prônée par Habermas.

3 Orientations théoriques et méthodologiques **39**

Où nous justifions nos choix théoriques et méthodologiques

3.1 Orientation théorique 39

Nous expliquons pourquoi nous avons abordé l'analyse du pouvoir par le biais de la théorie des jeux, pourquoi nous employons Habermas pour illustrer la notion de rationalité alors que Flyvbjerg le récuse, et comment Joseph Heath nous a amené à situer le point de rencontre dans les normes sociales.

3.2 Choix du terrain 44

Pourquoi nous avons abordé la prise de décision par le biais de la négociation. Comment ce terrain précis permettait une observation participante. Impacts de notre choix sur la cueillette de données.

3.4 Méthodologie d'analyse de données 51

Comment la méthodologie de cueillette a eu à son tour un impact sur l'analyse des données. Évolution de notre projet d'analyse de données, des méthodes formelles vers l'analyse des arguments. Technique d'analyse de l'écart de Crozier et Friedberg.

4 Pouvoir, Consensus et Normes **57**

Principaux éléments théoriques dont nous allons faire usage. Généalogie des principaux concepts employés. Chacune des trois sections théoriques majeures, sur les thèmes de pouvoir, consensus et normes, est illustrée par le cas de Flyvbjerg, suivie d'une section critique où nous mentionnons quelques-unes des limites conceptuelles associées à chacun des concepts mentionnés.

4.1 Définitions du pouvoir 59

Flyvbjerg retrace sa notion de pouvoir aux idées de Machiavel, Nietzsche, et Foucault. Introduction des idées de ce dernier sur la notion de pouvoir.

4.2 Rationalité stratégique et pouvoir 66

Dans notre section sur le pouvoir, nous ancrons cette notion dans la théorie des jeux, et dans la théorie du marchandage, qui lui est associée. Nous introduisons quelques concepts clés de ces disciplines:optimum de Pareto, équilibre de Nash, points focaux selon Schelling, point d'accord selon Gauthier, coopération selon Axelrod.

4.2.3 Limites du modèle stratégique 95

Dans la section critique, nous introduisons le problème de l'ordre de Parsons, et quelques résultats de psychologie expérimentale.

4.3 Rationalité communicationnelle 100

Dans notre section sur la rationalité, nous ancrons cette notion dans la théorie de l'action communicative de Habermas, que nous examinons en détail,

sous tous ses aspects:épistémologie, sociologie, linguistique, et politique. Nous nous arrêtons en particulier sur la typologie de l'action en page 112, les trois types de validité qui en découlent en page 123, la pragmatique du discours en page 126, et la notion de monde vécu et de transmission en page 115.

4.3.7 Limites du modèle communicationnel 144

Dans la section critique, nous remettons en particulier en cause chez Habermas une préoccupation avec la transparence à tout prix.

4.4 Rationalité normative 153

Dans notre section sur les normes sociales, nous reprenons la critique de Habermas que fait Heath, puis sa tentative de fonder une solution au problème de l'ordre dans une propension, chez certains acteurs, à se conformer aux normes sociales, telles que les entend Parsons. Les acteurs dits normatifs seraient prêts à imposer des sanctions à des acteurs dits stratégiques même s'il n'est pas justifiable de le faire selon la rationalité stratégique employée en théorie des jeux. Heath élabore la typologie de Parsons des réactions à la non-coopération, en page 164, qui lui sert à expliquer le rôle transcendental de la justification, en particulier dans le cas dit de dissensus, *où plus d'une norme sociale serait applicable.*

4.4.3 Rôle de l'argumentation dans la formation des normes 168

Réflexions sur les mécanismes de résolution de dissensus, et sur la nécessité de la convergence du discours moral, où il consolide l'argument de Habermas contre le relativisme moral, tout en le critiquant sous sa forme originale. Consensus par recoupements de Rawls.

4.4.5 Limites du modèle normatif 182

Dans la section critique, nous mentionnons que la notion de norme de Heath semble englober des phénomènes distincts, y compris règles et principes;et nous soulignons les problèmes que la divergence des normes peuvent entraîner dans la résolution des dissensus, en faisant référence aux idées de Stephen Toulmin et Barbara O'Keefe.

4.5 Éléments de synthèse 190

Nous précisons notre problématique à la lumière des problèmes soulevés par les éléments théoriques examinés. Nous proposons une première synthèse des trois niveaux d'analyse développés, où les arguments seraient reçus simultanément sur le plan de leur véracité, de leur force stratégique, de leur légitimité normative, et de leur valeur dramaturgique (nous introduisons ici des concepts reliés à la face.) Cette synthèse nous permet de préciser notre méthodologie d'analyse.

5 Étude de cas: Histoire de la négociation 204

Description détaillée de notre étude de cas. Après la mise en contexte, chacun des points négociés est décrit, puis analysé en termes des figures de la non-coopération de Parsons. Nous observons en particulier quels arguments ont été contestés, en public ou en privé, et en fonction d'arguments soit stratégiques, soit normatifs. Nous attirons l'attention sur les cas de sélection (5.3.2), de compétence linguistique (5.3.5), de passage à temps partiel (5.3.7), de cartes d'employé (5.5.1), de charge de travail (5.6.2) et d'indexation (5.7.4) qui reviennent le plus souvent dans l'analyse.

5.1 Mise en contexte 204

Où nous donnons des éléments de l'histoire de la syndicalisation des emplois étudiants, afin d'introduire les principaux enjeux du renouvellement étudié:L'indexation des salaires aux frais de scolarité, et la double cohorte.

5.2 Processus de négociation 224

Où nous donnons un synopsis de la situation stratégique du syndicat au début de la négociation, et des attitudes prévalantes avant et pendant la négociation.

6 Lectures de notre cas **390**

Retour sur les propositions de nos principaux auteurs sur le déroulement de l'argumentation, que nous confrontons à notre analyse des points saillants de la négociation.

6.1 Relecture de Flyvbjerg 390

Si la présence d'arguments laissés sans réponse semble confirmer l'observation initiale de Flyvbjerg, ce phénomène n'est pas clairement aligné sur la relation de pouvoir, par ailleurs difficile à déterminer.

6.2 Relecture de Heath 399

L'application des sanctions, y compris discursive, peut être enchâssée dans un calcul stratégique d'ordre supérieur, qui prend en compte des aspects de face. Nécessite de placer l'orientation des acteurs, et la force des normes sociales, sur des continuums. Existence de dissensus non résolus, maintenus par collusion.

6.3 Relecture de Habermas 412

Les dissensus non-résolus semblent centrés autour de résistances à la colonisation du monde vécu, décrite en deux temps. La convention collective comme média gouvernant. Son impact sur l'inter-compréhension entre étudiants et enseignants.

6.4 Arguments multivalents 423

La recevabilité d'un argument, en plus d'être située dans des normes sociales, qui dépendent d'ailleurs des groupes, est superposée à une recevabilité stratégique est dramaturgique.

6.5 La sphère du débat 431

Interdépendance des dynamiques de pouvoir et d'argumentation. Les arguments sont ancrés dans un discours dominant, mais doivent ménager des espaces pour l'autonomie de tous les acteurs.

7 Conclusion **437**

Résumé des conclusions. Points laissés ouverts sur la typologie des liens, le rôle ambigu de la transparence, et la confiance.

Table des figures

4.1 Jeu simple, doté d'un équilibre pur 69
4.2 Jeu sans équilibre stratégique pur 70
4.3 Impacts sur l'utilité et l'action 72
4.4 Dilemme du prisonnier 75
4.5 Équilibres multiples 78
4.6 Équilibres réduits par un contrat 79
4.7 Compromis selon Gauthier 84
4.8 Guerre des sexes 159

Remerciements

Je veux tout d'abord remercier les membres du local syndical SCFP 2626, qui m'ont accueilli dans l'équipe de négociation pour ma recherche. J'ai énormément appris des autres membres du comité au cours d'une négociation qui nous a tous engagés ; et nous sommes tous heureux d'avoir partagé cette expérience, et fiers des résultats obtenus.

Je tiens également à remercier les parents et amis qui ont discuté, lu et commenté des chapitres de la thèse à différentes étapes ; tout d'abord ma mère Geneviève Guay, qui en plus d'avoir relu plusieurs chapitres avec attention, m'a assuré d'un support constant ; ma belle-mère Louise Vandelac, qui m'a rappelé à un moment critique où je voulais en venir, et signalé de nombreuses maladresses ; et mes amis Frédéric Charbonneau, Luc Beaudoin, Wei Xie et Renaud De Plaen pour de nombreuses et longues discussions et quelques relectures à des moments critiques. Leurs nombreux et généreux commentaires m'ont été fort utiles, et une grande partie des nombreux défauts de ce texte sont attribuables à ce que je n'ai pas pu consacrer le temps et l'attention désirée à tirer profit de leurs excellentes suggestions.

Je tiens bien entendu à remercier mon directeur, Gilles Paquet, pour son soutien qui ne s'est pas démenti malgré mes détours, pour sa patience avec les méandres de mes explorations théoriques et la fermeté avec laquelle il m'a tenu au travail empirique, qui m'a apporté beaucoup plus que mon projet théorique original n'aurait pu le faire.

Enfin, je tiens à remercier ma conjointe, Veena Gokhale, pour avoir supporté les états d'âmes où me jetaient mes hésitations épistémologiques au quotidien pendant la «longue durée» de la rédaction, et pour avoir persévéré à me pousser à finir jusqu'au bout.

Parce que ce n'est pas raisonnable

Chapitre 1

Introduction : La place du consensus

Cette étude est partie d'un questionnement sur les mécanismes de débat dans la sphère publique. Nous voulions mieux comprendre comment différents discours, différents intérêts, différentes logiques pouvaient s'affirmer par le discours dans un débat, et en particulier dans la mesure où ce débat était sous-tendu par une situation de pouvoir. En effet, les débats publics ne se situent pas dans un espace de rationalité idéale, mais font souvent intervenir des acteurs ayant des intérêts différents, et surtout un rapport de forces qui peut permettre à certains d'entre eux d'imposer ces intérêts. Les parties en position de faiblesse font alors face à la menace, implicite ou explicite, de coercition ; et la possibilité d'argumenter s'en trouve altérée. Toutefois, et dans la mesure où le débat a lieu, nous traitons de situations où l'asymétrie de pouvoir n'est pas si grande que les parties en position de force puissent se dispenser du débat et user de coercition sans qu'il leur en coûte. Les parties cherchent un accord négocié par le débat.

La tentative d'introduire, par l'argumentation, d'autres intérêts que les intérêts dominants fait face à plusieurs formes de pouvoir : nous avons déjà parlé de la menace de coercition due à l'asymétrie du rapport de force brut ; il y a également des asymétries structurelles de pouvoir

qui s'expriment dans les normes explicites d'une institution ; il y a un pouvoir qui est moins codifié, relevant d'avantage de l'influence ; et nous voudrions aussi évoquer le pouvoir que représente un discours dominant, établi, face à des critères, des enjeux relevant d'un autre ordre de discours. Nous partirons des formes de pouvoir les plus simples, qui ont été analysées dans une perspective formelle, mais en introduisant la problématique de l'argumentation nous devrons les articuler aux formes de pouvoir qui sont inscrites dans le discours autant que dans l'action. En particulier, nous nous intéressons à la possibilité d'introduire des enjeux relevant du bien commun dans un débat dominé par une logique de gain et de perte ; mais plus généralement nous cherchons des éléments pour comprendre comment l'introduction de nouveaux enjeux peut parvenir à altérer un discours porté par une vision dominante.

Dans la mesure où nous voulions observer cette dynamique de l'argumentation et du pouvoir, nous avons déplacé notre objet d'étude initial, le débat public, vers les situations de négociation, en particulier les négociations de relation de travail, où les intérêts de chaque partie sont posés de façon plus explicite, et sont plus aisés à observer. Ce déplacement a le désavantage que l'éventail d'enjeux est plus restreint ; mais les situations où des contre-discours interviennent en sont d'autant plus remarquables.

En choisissant cet objet, la forme de la thèse a rejoint son contenu ; le champ des études sur la négociation a été en grande partie dominé par le paradigme et les outils de l'économie néo-classique, en particulier la théorie des jeux et la théorie du marchandage (*bargaining theory*), qui nous donnent également une définition initiale du pouvoir. Nous voulons confronter cette façon d'envisager la négociation avec des outils conceptuels empruntés aux théories de l'argumentation et de la communication, ainsi que des outils d'analyse systémique de l'organisation.

Notre intention n'est pas de couvrir de façon exhaustive chacun de ces vastes champs du savoir, mais d'examiner, dans le cadre de notre revue de littérature, les idées fondatrices de quelques auteurs clefs de ces différents champs, puis d'introduire des auteurs qui se situent à l'interface de ces univers de recherche, entre discours et pouvoir. Nous souhaitons ainsi identifier, dans une perspective critique, les apports et les limites de ces divers paradigmes de la prise de décision collective, afin de mieux comprendre comment chacun d'eux peut contribuer à la compréhension des processus de négociation, et plus généralement des processus de débat.

Nous avons choisi, en guise mise en situation, de camper notre étude dans les questions parallèles soulevées dans le cadre d'une autre étude de cas, l'analyse récente qu'a faite Bent Flyvbjerg [1] de l'implantation d'une politique de réaménagement municipal dans la ville danoise d'Ålborg. Sa problématique rejoint la nôtre, car il y observe en particulier le peu d'impact qu'a eu la rationalité technique des planificateurs municipaux devant l'obstruction de la chambre de l'industrie et du commerce (CIC). Cette obstruction était justifiée non seulement par des intérêts différents, mais par une analyse erronée des impacts de la réforme, qui leur servait de justification quasi-rationnelle. Flyvbjerg note en particulier la difficulté pour les employés municipaux de contester le mal-fondé des arguments de la CIC, en particulier lorsque le désaccord a pris la forme d'un conflit ouvert.

Cette étude de cas nous servira de point de départ, dans la section théorique de la thèse, pour ancrer notre description des deux concepts clef de notre étude, pouvoir et argumentation. Nous définirons d'abord le pouvoir en termes d'avantage stratégique dans un conflit, reprenant les termes de l'analyse stratégique telle que formalisée en théorie des jeux, au début des années 50 par J. von Neumann et J. Nash, puis ses extensions dans l'analyse des conflits dues à T. Schelling ; nous examinerons également les théories mathématiques du marchandage (*bargaining*) proposées par Nash et Harsanyi. Certains résultats bien connus de la théorie des

1. Flyvbjerg, Bent, *Rationality and Power: Democracy in Practice*, The University of Chicago Press, Chicago, 1998 , ci-après *R&P*.

jeux montrent comment un acteur qui chercherait à maximiser ses gains n'a aucune raison a priori de tenir une promesse, ce qui rend difficile l'établissement d'une stratégie coopérative et oblige l'acteur à se rabattre sur des équilibres stratégiques sub-optimaux, à moins d'employer des mécanismes pour contraindre ses propres actions. Dans cette perspective, et même dans les cas où la théorie des jeux admet la possibilité de la coopération (comme dans les travaux d'Axelrod), le langage, et l'argumentation, n'auraient pas d'impact et se trouvent évacués. Nous avons choisi de partir de cette approche formelle du pouvoir, dans la mesure où elle représente elle-même un mode d'analyse dominant de la négociation.

Quant à l'argumentation, nous ne toucherons que très brièvement ses fondements en logique formelle. En effet, comme l'ont fort bien montré C. Perelman et S. Toulmin vers la fin des années 50, la logique formelle décrit très mal les dynamiques concrètes d'argumentation ; Toulmin en particulier propose un schéma de l'argumentation où chaque proposition est fondée sur des raisons (*backing*) et garanties (*warrants*) implicites, elles-mêmes valides dans un champ de discours particulier. L'idée que chaque proposition soit porteuse d'une promesse implicite d'être justifiée est aussi à la base de la théorie des actes de communication du philosophe Jürgen Habermas, qui a retenu notre attention.

Selon cette théorie d'Habermas, on peut distinguer plusieurs champs d'action, et le calcul stratégique n'appartient qu'à un seul de ces champs ; mais il pose que la recherche d'objectifs communs appartient à un champ d'un ordre supérieur, celui de l'agir communicationnel. Dans cette perspective, chaque acte de langage est porteur d'un engagement implicite à être justifié sur demande selon trois axes indépendants : celui de la vérité, celui de la sincérité et celui de la légitimité. De plus, Habermas suggère que l'engagement est une composante essentielle de tout acte de langage. En effet, si nos paroles ne nous engageaient pas à poser certaines actions, il n'y aurait plus de raison pratique de communiquer, et le langage serait inintelligible. Habermas pose cet engagement essentiel du langage en contraste avec l'action instrumentale, tournée vers

un but et sujette à ré-optimisation (au sens de la théorie des jeux.) Il admet bien entendu que l'action puisse être porteuse d'engagement, ou que l'engagement dans le langage puisse avoir une visée stratégique ; mais il présente ces phénomènes comme des contaminations d'un champ d'action par l'autre. Ainsi, la domination du pouvoir sur l'argumentation rationnelle observée par Flyvbjerg serait selon Habermas un phénomène parasite ; un de ses projets a été d'identifier les conditions (à la fois philosophiques et sociales) pour que l'agir communicationnel puisse se déployer dans des conditions idéales, en dehors de la contrainte.

Ce dernier aspect de la théorie de Habermas a été critiqué de façon éclairante par les travaux récents de Joseph Heath,[2] qui démontre que les actes de langage ne peuvent pas en général porter un titre de légitimité, même contaminé ; cette démonstration mine une des bases philosophiques du projet de Habermas, alors même que Heath partage une partie importante de ses objectifs. Heath propose plutôt une autre dualité des orientations d'action, qui peut selon lui être stratégique (dirigée vers la réalisation des objectifs) ou normative (dirigée vers la conformité à des normes sociales.) Notons que l'orientation normative, qu'on peut faire remonter à la *wertrationalität* de Weber, est bien connue de Habermas, mais constitue pour lui un échelon intermédiaire entre l'action stratégique et l'agir communicationnel. Cette dualité permet à Heath d'unifier la logique stratégique du pouvoir et la logique sociale des normes, et ainsi de résoudre de nombreux problèmes théoriques : d'abord, comme nous le verrons, il s'en sert pour répondre au problème de la sélection d'équilibres dans la théorie des jeux. Ensuite, elle lui permet de donner une réponse au problème de l'ordre social formulé par Parsons[3] en réponse à Hobbes : pourquoi les individus se conforment-ils aux normes sociales même lorsqu'ils ne sont pas directement sous surveillance. Enfin, et c'est ce qui nous intéresse le plus, elle lui permet d'expliquer le rôle social de l'argumentation qui serait, selon lui, de rendre compte d'actions

2. Heath, Joseph, *Communicative Action and Rational Choice*, MIT Press, Cambridge, MA, 2001 , ci-après *CARC*.

3. Parsons, Talcott, *The Structure of Social Action*, 2 volumes, Free Press, New York, 1968 (1937) , ci-après *SSA*; cité par *Idem*.

qui semblent d'abord relever d'une orientation stratégique, mais qui peuvent également être justifiées par le recours à une norme alternative, différente de celle qui était attendue. Heath fait donc de l'argumentation une réponse au dissensus quant aux normes applicables, pour reprendre encore une fois une catégorie de Parsons qui l'oppose à la déviance (où l'acteur choisit une orientation stratégique alors qu'une norme existe) et à la défection (où l'acteur fait un calcul stratégique en l'absence de normes.) L'importance que prend pour Heath l'appel aux normes dans la négociation trouve d'ailleurs un écho dans les travaux sur les techniques de négociation par principes dus au Projet sur la Négociation de Harvard.

Heath pose en tant que principe la multiplicité des normes, qui constituerait un espace essentiel au déploiement des discours. Mais paradoxalement, en décomposant les actions selon deux orientations, il semble laisser de côté la possibilité d'une dialectique de jeu entre ces deux orientations. C'est cet espace de jeu entre stratégies et normes, et entre les normes même, que les institutions tentent parfois de réduire en ramenant la pluralité des normes à une règle unique ; c'est en tous cas cette dynamique que nous nous attendons à retrouver au cours d'une négociation de convention collective. Cette dynamique de réduction des normes nous ramène à la problématique du discours dominant, que nous évoquions plus tôt.

Nous verrons plus loin comment les sociologues Crozier et Friedberg[4] ont étudié la façon dont les règles explicites d'une institution interagissent avec les stratégies des acteurs de cette institution. Ils définissent le pouvoir, non comme un avantage stratégique, mais comme la simple possibilité d'amener quelqu'un à poser une action à l'intérieur d'une relation sociale ; en conséquence, la relation de pouvoir ne peut pas, paradoxalement, se déployer pleinement dans un système d'actions complètement réglé ; il faut que les règles laissent un espace de jeu, sans lequel il n'y a rien sur quoi exercer de pouvoir. Au plan de l'analyse, ils mettent en contraste deux points de vue, stratégique et systémique, sur l'organisation. L'analyse stratégique

4. Crozier, Michel et Erhard Friedberg, *L'acteur et le Système*, Seuil, Paris, 1977 , ci-après *A&S*.

part des actions des acteurs pour comprendre les stratégies dans lesquelles ils sont engagés ; l'analyse systémique part de l'organisation (et de ses règles) pour comprendre comment elle structure le champ des stratégies possibles. Entre la structuration systémique et les stratégies individuelles se déploie l'espace d'autonomie de l'acteur, que celui-ci tentera en général de protéger. Crozier et Friedberg définissent ainsi un espace de jeu qui semble situé entre norme et pouvoir, sans appartenir tout-à-fait à aucun des deux, et qui semble n'être pas non plus guidé par la rationalité ;[5] mais l'argumentation, invoquée selon Heath pour résoudre le dissensus, protège donc indirectement cet espace d'autonomie.

Dans cette perspective plurielle du pouvoir, chacun des modèles examinés, celui du gain stratégique personnel, celui de l'argumentation raisonnable et celui de la norme sociale (ou institutionnelle), sans perdre leur capacité explicative, apparaîtront toutefois comme autant de facettes d'un processus qu'on ne peut réduire ni à un seul de ces modèles, ni même à leur synthèse. Notre objectif n'est donc pas de tirer de ce vaste champ théorique un modèle unifié du processus d'argumentation dans un champ de pouvoir, mais de tenter d'identifier ce que chacune de ces perspectives peut mettre en lumière dans un tel processus, et ce que chacune laisse dans l'ombre.

Pour illustrer ces zones de lumières et d'ombre, nous avons également mené notre propre étude de cas. Comme nous l'avons mentionné, nous avons choisi un contexte de négociations de travail, dont la structure d'intérêts relativement simple se prêtait à l'analyse ; mais nous avons opté pour une négociation dans un contexte universitaire, où l'argumentation est à la base du travail des intervenants des deux parties. Ainsi, nous espérions, d'une part, que l'habitude de l'argumentation académique donnerait lieu à une argumentation plus explicite dans la négociation ; et que, d'autre part, l'appel à la rationalité aurait plus de poids dans un contexte qui fait de la rationalité sa raison d'être. Pour des raisons d'ordre pratiques, notre choix s'est arrêté

5. telle que l'entendrait Flyvbjerg

sur la négociation entre le syndicat des assistants de cours et l'Université d'Ottawa, lors de la renégociation de la convention collective à l'été 2002. Bien que notre étude de cas portant sur la négociation entre l'Université d'Ottawa et ses assistants de cours ait été dûment acceptée par les deux parties, nous avons pu rapidement constater que le syndicat accueillait mal la présence d'un observateur. Nous avons donc dû opter pour une approche méthodologique d'observation participante, à titre de négociateur syndical. Cette position nous a donné un accès privilégié à la perspective syndicale sur la négociation. Il a fallu en revanche accepter d'avoir une perspective plus extérieure sur la position patronale. Toutefois, nous jugeons avoir plutôt bénéficié de cette situation, en ceci que le fonctionnement interne du comité de négociation du syndicat a présenté une dynamique de décision collective digne d'intérêt en elle-même.

À partir de cette étude, et après avoir opéré la synthèse de la structure argumentative employée autour de quelques-uns des points saillants de la négociation, nous tenterons d'identifier comment certains de ces arguments peuvent être diversement interprétés, selon les orientations stratégiques ou normatives (pour reprendre les catégories de Heath), et en fonction de quels enjeux ou normes. Puis nous tenterons d'identifier des moments où des différences de perspective ont pu mener à des déplacements de l'autre partie, ou au contraire à des blocages dans la négociation. Les cas où les accords ont été atteints sans qu'une règle explicite soit formulée, ou alors quand une règle a été formulée en-dehors de la convention collective, ont particulièrement retenu notre attention, car ils correspondent à une résistance à la formulation de l'accord sous forme de règles explicite, et selon nos hypothèses à un conflit entre des normes concurrentes.

Pour mener cette analyse à bien, nous avons tenu compte des enjeux stratégiques qui sous-tendent la négociation, dont un grand nombre sont restés implicites. Il nous a fallu parfois nous avancer jusqu'à attribuer une position interne à une des parties à partir de sa position publique [6].

6. Nous devons cette distinction entre position interne et position publique à C. Willard

Bien que cela nous conduise parfois à nous risquer à des interprétations plus hardies, le risque encouru nous semble toutefois justifiable dans la mesure où il participe à la logique même du débat. En effet, chaque partie attribue sans cesse à l'autre des motifs stratégiques plus ou moins avouables, ce qui contribue de façon essentielle à la dynamique de conflit, comme l'a fort bien montré *a contrario* C. Argyris.[7] (Dans des groupes de recherche-action en milieu organisationnel, il a persuadé des collaborateurs à noter, puis à vérifier auprès de leurs collègues, l'ensemble des attributions d'intentions qu'ils portaient sur ceux-ci ; malgré la charge émotive élevée de l'opération, les conflits internes s'en sont trouvés atténués.)

Nous espérons, à l'aide de cette étude, mettre en perspective la complexité des phénomènes à l'œuvre dans le jeu des débats, et notamment, dans le cas présent des négociations de travail. Or, cette compréhension de la complexité semble échapper aux divers modèles cherchant à la saisir à l'aide d'une seule rationalité, fût-elle aussi fondamentale que celle des intérêts stratégiques et du pouvoir.

7. Argyris, Chris et Donald A. Schön, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 1974 .

Chapitre 2

Mise en situation et problématique

Notre étude visant à comprendre l'argumentation face à un discours dominant, nous avons été heureux de trouver une autre étude de cas portant précisément sur cette thématique, effectuée par Bent Flyvbjerg du département de développement et planification de l'Université d'Ålborg, au Danemark. Intitulé Rationalité et Pouvoir,[1] cette étude fait état d'un cas d'élaboration et d'implantation de réforme municipale à Ålborg.

Flyvbjerg suivra l'élaboration du plan, sa diffusion, et les différents moments de son implantation au cours de laquelle le projet, tel qu'éventuellement proposé par le groupe de travail initial, se verra critiqué par nombre d'intervenants, de groupes d'intérêt et d'institutions légales qui font chacun pression pour altérer le projet en cours de route. À chaque étape, Flyvbjerg relève les aléas de la raison prise dans les jeux de pouvoir. Nous reviendrons sur ce qu'entend Flyvbjerg par raison et pouvoir, mais annonçons son étude en disant que Flyvbjerg se range d'emblée avec les lumières, et défend une raison à la fois universelle et consensuelle. Cette raison est opposée à des distorsions de la réalité, qui sont supportées par des acteurs qui,

1. Flyvbjerg, *R&P*.

à la faveur d'une relation de pouvoir, peuvent imposer ces distorsions. Mentionnons d'autre part que, sur le plan de la forme, l'étude de cas est d'abord narrée par Flyvbjerg, sous forme de récit (il se réfère explicitement à une tradition de narratologie qu'il associe à Wittgenstein, et oppose à une épistémologie[2]), et que ses conclusions sont résumées à la fin de chaque chapitre, puis rassemblées à la fin de l'ouvrage. Nous suivrons ce plan pour résumer les points saillants de l'étude de Flyvbjerg, afin de nous en servir pour illustrer notre problématique, ainsi que les outils théoriques que nous avons sélectionnés.

2.1 Le projet Ålborg : un cas de pathologie de la raison

2.1.1 Genèse du Projet Ålborg

Vers la fin des années 1970, dans la municipalité d'Ålborg, et avec l'encouragement du maire, plusieurs fonctionnaires municipaux importants conviennent d'élaborer un plan ambitieux de renouvellement urbain, qui devra avoir des retombées importantes au niveau du zonage urbain, de la planification urbaine, du contrôle de la circulations, des transports en commun et de l'environnement. Spécifiquement, sont réunis pour initier le projet, l'architecte de la ville, l'ingénieur municipal, le chef de la planification urbaine, et le directeur de la compagnie d'autobus d'Ålborg, qui formeront le comité exécutif du groupe de travail qui écrira le projet. Les trois premiers appartiennent au département dit technique de l'administration municipale, alors que la compagnie d'autobus est une compagnie publique, sous le contrôle du «cinquième département» avec les services publics, mais ayant le contrôle de son propre budget. Un représentant de l'ingénieur municipal dirigera ce groupe de travail, qui comprendra un membre de chacun des départements municipaux représentés au comité exécutif.

2. *Idem*, p. 7.

Le projet est d'abord pensé comme devant s'étaler sur trois ans : une première année de conception globale du projet ; une seconde phase de planification détaillée, sujette à l'approbation du plan général par le conseil municipal ; et enfin une phase de réalisation et d'implantation initialement conçue comme devant être réalisable en un an. Le projet était divisé en deux volets, un premier touchant le zonage et l'autre touchant les transports et l'environnement. Le groupe de travail, multidisciplinaire, est très motivé par l'opportunité qui est offerte de penser les problèmes urbains de façon globale, et s'investit beaucoup dans cette phase du projet.

Conception du plan Dès la phase de conception, il est clair dans l'esprit des membres du groupe de travail qu'un des éléments centraux du plan doit être l'amélioration du réseau de transport publics, ainsi que des transformations concomitantes au réseau routier qui visent à réduire la circulation automobile dans le centre urbain, et à le remplacer par de la circulation piétonnière, cycliste et motocycliste, en plus des transports en commun. Il s'agit à la fois de rendre le centre-ville plus convivial, et de réduire la pollution et le taux élevé d'accidents associés à la circulation automobile élevée. Une des premières questions qui se pose est celle de l'emplacement d'une nouvelle station d'autobus, devant servir de moyeu à cette circulation diversifiée. Flyvbjerg narre comment le choix de la station, qui était pour la plupart des membres «évident», fut avalisé par un mémorandum citant les avantages du choix (pré-)sélectionné, ainsi que les désavantages des alternatives. Or, le choix ne faisait pas l'unanimité des membres du comité de travail ; l'architecte municipal, en particulier, avait des hésitations mais le choix a en fait été lourdement contraint par une série de critères de sélection émanant de la compagnie d'autobus municipale, et présentées au groupe de travail comme des demandes. La compagnie d'autobus était en position d'imposer ses critères de sélections pour des raisons d'ordre structurel, organisationnel et individuel.[3] Structurellement, l'architecte appartient au département technique, chargé de superviser les projets de construction de la ville ; cette

3. *Idem*, p. 15.

activité était alors en récession. Inversement, les transports publics sont en phase de croissance, alimentée par la crise du pétrole. Sur le plan organisationnel, comme les transports contrôlent leur propre budget, et il leur est aisé de plaider que toute suggestion alternative entraînerait des coûts prohibitifs. Enfin, sur le plan personnel, la compagnie d'autobus est directement la responsabilité du maire, qui y a déjà travaillé avant son acquisition par la municipalité. Bien que le groupe de travail soit, de son côté, sous la responsabilité personnelle de l'alderman du département technique de la ville, en théorie égal en titre au maire, ce dernier est charismatique et influent.

Ainsi, le mémorandum qui doit expliquer le choix final de l'emplacement de la station élimine d'emblée une série d'options qui ne correspondent pas aux demandes de la compagnie d'autobus, en particulier quant à la taille prévue pour la station. Ce même mémorandum, tout en imposant un choix, mentionne que ce choix posera plusieurs problèmes, notamment pour les piétons, et pour l'approvisionnement des marchands voisins ; ainsi le groupe de travail décide simultanément d'entériner ce choix et de poursuivre l'évaluation des différentes options. La dimension politique de cette décision apparaît encore plus clairement lorsque l'ingénieur commande une étude qui montre que les calculs de la compagnie d'autobus, qui justifient la dimension exigée pour la station, ne relevaient pas du meilleur modèle possible de fonctionnement. Cette étude arrivera toutefois assez tard pour qu'il soit facile pour la compagnie d'autobus de brouiller les cartes, arguant à la fois budgets et délais, et que cette dernière étude reste lettre morte.

Lien entre pouvoir et réalité

Flyvbjerg a déjà accumulé des exemples convaincants où l'expertise technique est employée à justifier des décisions déjà jouées, et qui résistent mal à l'examen. Il en tire la confirmation

de l'aphorisme de Bacon, « *Savoir, c'est pouvoir*[4] » ,ou plus exactement, le pouvoir définit la rationalité. Selon Flyvbjerg, le pouvoir (i.e. les acteurs en position de pouvoir) n'a pas à savoir, et ce dans la mesure où il peut définir ce qui compte comme savoir. En définissant les critères de choix, la compagnie d'autobus a restreint les choix jusqu'à ce qu'un seul choix s'impose au groupe de travail, devienne «évident» malgré un certain nombre de désavantages connus, mais mis entre parenthèses afin de légitimer le choix.

Mais il note aussi, paradoxalement, l'effet inverse : la prise de décision quant à l'emplacement a aussi été facilitée du fait de la réduction considérable des options suite à l'analyse erronée de la compagnie d'autobus ; ainsi, il pourra citer la «doctrine de Hamlet» de Nietzsche, selon laquelle « *Le savoir tue l'action ; l'action exige les voiles de l'illusion.*[5] » Le paradoxe n'est qu'apparent : pour pouvoir agir, il n'est nul besoin d'un savoir exact. Il ne s'agit pas ici de l'idée de rationalité limitée telle qu'on la retrouve chez Simon,[6] mais pour Flyvbjerg l'action dépend d'une conformité à un savoir dominant, qui n'a nul besoin d'être rationnel, ni même suffisamment rationnel.

2.1.2 Antagonisme

L'histoire subséquente du plan d'Ålborg est longue et semée d'embûches ; un des principaux éléments en est l'opposition au plan de la chambre de l'industrie et du commerce (CIC) d'Ålborg. Lorsque le plan est présenté au conseil municipal, les considérations de zonage prévues à l'origine sont tombées à l'arrière-plan, et le plan se concentre sur les aspects liés aux transports. Ceux-ci prévoient une division de la ville un quatre zones étanches, reliées par un

4. Bacon, Francis, *Meditationes Sacræ. De Hæresibus.*, 1597 ; cité par *Idem*, p. 27.

5. Nietzsche, Freidrich, *The Birth of Tragedy*, Vintage Books, New York, 1967 , p. 60, §7; cité par Flyvbjerg, *R&P*, p. 230.

6. March, James G. et Herbert A. Simon, *Organizations*, Wiley, 1958 ; cité par Crozier et Friedberg, *A&S*, p. 320.

périphérique ; ce dans le but de réduire la circulation automobile qui traverse la ville de part en part. Les fermetures de rues nécessaires à ce plan avaient été tentées plus tôt, puis rejetées par arrêt de la cour suite à des pressions de la chambre de l'industrie et du commerce. L'ingénieur municipal, puis l'alderman, hésitent à couvrir un plan qui ravivera cette controverse, et une décision est prise (dont l'auteur est incertain) voulant que le plan soit soumis à une phase de consultation citoyenne. Cette consultation n'avait pas été explicitement prévue à l'origine, et n'est pas légalement requise, mais est présentée par la suite comme ayant toujours été entendue ; l'administration municipale d'Ålborg, qui a d'ailleurs une tradition de consultation publiques, espère que ce processus aide à entériner légalement le projet, en fonction d'une loi-cadre sur les consultations publiques qui doit être mise en place sous peu au niveau national.

Le plan, une fois publié, provoque une série de réactions, surtout positives de la part de divers comités citoyens (sauf vis-à-vis l'emplacement de la station centrale) mais une véritable levée de boucliers de la part de la CIC d'Ålborg, qui bénéficie du support éditorial du *Ålborg Stiftstidende*, le principal quotidien d'information de la ville. En effet, les marchands craignent qu'une réduction de la circulation automobile, les privant de leur clientèle motorisée, tue le commerce du centre d'Ålborg. La CIC fonde un «comité centre-ville», nommément ouvert à tous mais dans les faits dominé par la présence des membres de la CIC.[7] Ce comité a pour mandat explicite d'évaluer, au nom des citoyens, le Projet Ålborg ; et le mandat tacite, au nom de la CIC, de le torpiller.

Les craintes de la CIC reposent sur l'hypothèse explicite que les clients des commerçants du centre d'Ålborg sont, pour la plupart, des automobilistes, alors que la ville cherche à augmenter les circulations piétonnières, cyclistes et motocyclistes que la CIC perçoit comme peu rentables commercialement. Pour appuyer cette hypothèse, la CIC décide d'effectuer un sondage informel auprès de ses membres, qui sera suivi plus tard par une étude plus approfondie, que la CIC

7. Une organisation de quartier, entre autres, demandera à participer, mais après avoir constaté que leurs vues n'étaient pas en parfait accord, la CIC omettra de l'inviter aux débats.

fera d'ailleurs financer à 90% par la municipalité. Seulement, les deux études montrent tour à tour que les clients des commerçants sont déjà distribués à peu près également entre les automobiles d'une part, les usagers du transport en commun d'autre part, et en troisième lieu les piétons, cyclistes et motocyclistes confondus. (La deuxième étude est réclamée par *Ålborg Stiftstidende*, qui réclame une étude «plus scientifique» après que la première n'ait pas donné les résultats attendus. Flyvbjerg contraste cette demande avec la répudiation par le même journal des résultats scientifiques du comité d'experts, opposés alors à la volonté démocratique des citoyens.)

Déjà après la première étude, les membres de la CIC commencent à entrevoir que l'augmentation de la circulation non-automobile pourrait être rentable, et approuvent donc celles parmi les mesures du plan qui visent à augmenter cette circulation, mais sans pour autant affecter la circulation automobile. La CIC propose donc (après maints retards, suite aux dissensions citées plus haut) un contre-plan qui va dans ce sens. Le contre-plan contient assez peu de propositions concrètes, mais propose des priorités de circulations, où les transports en communs occupent d'ailleurs la dernière place, en se basant sur les résultats de la première étude (bâclée). Le contre-plan déconseille par ailleurs tout changement dans la réglementation de la circulation automobile, arguant que les habitudes de transport et de commerce des citoyens seraient trop mal comprises pour y intervenir. Peu après la publication du contre-plan, le Projet Ålborg reçoit un prix de l'Association de Planification Urbaine Danoise, qui cherche à soutenir le plan original ; c'est en le recevant que l'alderman exprimera pour la première fois sa solidarité avec les principes du plan composé par son équipe. Le comité technique juge de son côté que le contre-plan de la CIC pêche lui-même par une analyse incomplète, mais plutôt que de le laisser critiquer par le comité, l'alderman promettra d'y donner réponse afin de concilier la CIC et de faire baisser la tension politique.

Pendant ce temps, le comité technique préparera un plan où la première phase sera réduite, supprimant ou remettant à un futur indéfini quelques-unes des mesures les plus controversées (par exemple toute mesure visant à réduire le stationnement) ; ce plan réduit sera encore coupé de façon substantielle au cours d'une rencontre à huis clos entre l'alderman du département technique et la direction de la CIC. C'est ce plan amputé qui sera finalement adopté, après hésitations, par le conseil municipal.

Analyse historique du pouvoir

La dynamique de pouvoir qui sous-tend ces événements est analysée par Flyvbjerg comme s'inscrivant dans une longue tradition de collaboration entre le département technique et la CIC. D'abord, il faut savoir que la CIC supporte politiquement et financièrement le parti conservateur, auquel appartient traditionnellement l'alderman du département technique ; en effet, le système politique danois impose un partage des postes entre les entre les différents partis politiques, et dans l'histoire récente d'Ålborg, quel qu'ait été le parti au pouvoir au conseil municipal, le parti conservateur a toujours choisi d'occuper ce poste précis, qui est perçu comme crucial par la chambre de l'industrie et du commerce, et d'y placer un candidat suggéré par la CIC, qui financera d'ailleurs sa campagne. En 1972, après avoir réussi de justesse à faire ré-ouvrir une rue importante, la CIC a réussi à obtenir du département technique l'établissement d'un comité consultatif qui la représente, et qui sera tenu informé des travaux du département technique au même titre que la police ou que le comité technique du conseil municipal — où le président de la CIC a par ailleurs un siège.

Ainsi, un groupe d'intérêt avoué se trouve informé des travaux d'un organisme public au même titre que les instances démocratiques chargées de le diriger, alors même que, rappelle Flyvbjerg, les institutions démocratiques avaient été mises en place en grande partie en réaction

à des traditions de collusion de pouvoir fort anciennes. Mais, explique-t-il, ces traditions au départ ouvertes (au XV^{e} siècle, seuls les marchands pouvaient siéger au conseil municipal) et par la suite devenues illégales, ont néanmoins forgé les formes précises qu'ont prises certaines structures démocratiques danoises ; le travail de la modernité, soit neutralité et rationalité, est donc toujours à construire.

Pour en revenir à l'élaboration du contre-plan proposé par la CIC, nous pouvons voir comment cette ancienne configuration de pouvoir a permis à celle-ci d'altérer le plan original tel que proposé par le département technique. Ces altérations ont fait perdre au plan une certaine cohérence interne, que les ingénieurs civils du département technique n'ont pu assurer au cours de la rencontre à huis clos ; et ce au nom de craintes de la CIC que ses propres études ne parvenaient pas à fonder. Ainsi, selon Flyvbjerg, le plus de pouvoir, le moins de rationalité (i.e. de respect des faits.) Ou encore, le respect des faits peut être réclamé pour des raisons tactiques, comme ce fut le cas pour la deuxième étude. Flyvbjerg rapporte la double valence de la rationalité, comme repoussoir puis comme argument, à ce que Foucault appelle la polyvalence tactique des discours.[8]

Un autre aspect des événements qui appuie cette conclusion de Flyvbjerg a été interne à la CIC : en effet, la CIC a d'abord invité des représentants du département technique à des rencontres pour pouvoir leur expliquer ses objections au plan. Ces rencontres, au départ houleuses, perdirent vite en cohérence au fur et à mesure que les marchands, membres de la CIC, et les employés municipaux parvinrent à mieux se comprendre ; ainsi les marchands réalisèrent que le plan était bien fondé, et pouvait ne pas les desservir autant qu'ils ne le craignaient. Pendant ce temps, avec une meilleure compréhension de la nature des objections de la CIC, les employés municipaux pouvaient constater que ces objections n'étaient pas partagées par tous les marchands, surtout après la publication interne des résultats de l'étude préliminaire de

8. Foucault, Michel, *La volonté de savoir*, volume 1 de *Histoire de la Sexualité*, Gallimard, 1976 ; cité par Flyvbjerg, *R&P*, p.107.

la CIC sur la composition de la clientèle. Craignant de ne plus pouvoir présenter, à terme, un message porté par un front d'opposition unifié, la direction de la CIC interrompra ces rencontres et tentera d'élaborer son contre-plan sans l'assistance des employés du département technique. Cela lui sera d'autant plus difficile que le consensus initial aura été fortement fragmenté, et le contre-plan ne sera rédigé qu'après des retards substantiels. Ainsi, non seulement le pouvoir permet de se dispenser à l'occasion de l'usage de la raison, mais pour exercer le pouvoir il faut parfois se priver de l'accès à la raison, ici représentée à la fois par la contribution possible des employés du département technique et par une compréhension réelle des besoins, en fait assez variés, de la communauté d'affaire que la CIC prétend représenter.

Finalement, lors de la rencontre à huis clos entre l'alderman du département technique et la direction de la CIC, des points du plan sont maintenus ou abandonnés par pur marchandage, en l'absence des ingénieurs qui pouvaient mesurer les conséquences de ces changements sur la cohérence interne du plan. Ici, le pouvoir a complètement pris le pas sur la rationalité.

2.1.3 Obstacles et conflit

Une fois le plan réduit accepté par le conseil municipal, le plan est encore soumis à de nombreuses autres critiques ; entre autres, l'Agence de protection de l'Environnement remet en question l'emplacement de la station d'autobus centrale. Elle accepte en fin de compte les justifications (pourtant fragiles) du département technique, moyennant l'exigence de mesures anti-pollution, dont l'impact devra être évalué un an après la mise en marche de la station.

Pendant ce temps, le président de l'autorité de transit du compté espérait un emplacement qui permette une meilleure correspondance avec les autobus régionaux ; il critique, dans une lettre ouverte, cette décision, déclenchant ainsi un conflit ouvert avec le maire qui défendra la décision dans une autre série de lettres à la presse. Cette échange, où le maire ne concède rien,

retarde néanmoins indirectement l'approbation de la station secondaire, prévu pour assurer cette correspondance. Suite à ce retard, une des rues qui devait devenir piétonnière doit rester ouverte aux autobus ; et quand la municipalité tente finalement d'implanter la première phase du plan et de fermer certaines rues à la circulation automobile, d'abord ostensiblement pour une période d'essai, les avantages prévus (en particulier les voies piétonnières) sont absents, alors que les inconvénients (voies fermées au automobiles) sont démultipliés par de nombreux faux pas et aléas, à commencer par des travaux (dont une partie, notons-le, étaient déjà planifiés) sur d'autres routes importantes qui devaient servir de routes alternatives. De plus, les routes alternatives qui existent encore sont mal signalisées, et la population locale n'a pas été adéquatement informée des détournements prévus.

La circulation automobile dans l'ensemble de la ville tourne donc au chaos ; le département technique tente d'introduire une nouvelle signalisation d'urgence, non sans bévues, pour remédier à la situation. Le *Ålborg Stiftstidende* publie de nombreuses lettres de citoyens mécontents, et la CIC en profite pour publier une lettre incendiaire, condamnant les fermetures de rues qu'elle avait approuvée plus tôt. L'alderman du département technique se sent trahi, et refuse d'abord de ré-ouvrir les voies fermées, malgré l'escalade des moyens de pression de la CIC, qui implique deux chaînes nationales de supermarchés dans sa campagne. Ces dernières allèguent que la confusion routière leur fera perdre les ventes de Noël. Au cours d'une conversation téléphonique, où la CIC exige de l'alderman la réouverture d'une voie qui mène au stationnement d'un des supermarchés, l'alderman, confus quant aux détails du plan, s'étonne que cette voie particulière soit fermée ; la CIC prend cette confusion pour une permission tacite, et répand la nouvelle que la voie est ouverte. La rue devient ouverte à la circulation de fait, et le département technique doit céder et adapter la signalisation à contrecœur. Quant aux restrictions restantes, la plupart deviennent lettre morte lorsque la police refuse de les imposer, allégeant un manque de

personnel. Flyvbjerg note que la police, conservatrice, prendra souvent des positions favorables à la CIC, comme le *Ålborg Stiftstidende*.

Les employés du département technique, se sentant trahis à leur tour, remettent en question la légitimité du recul de l'alderman, et l'un d'entre eux informera confidentiellement la fédération cycliste, un des principaux groupes citoyens favorable au plan, afin qu'ils encouragent une réaction citoyenne. Mais la fédération cycliste, si ces intérêts sont proches de ceux à l'origine du plan, n'a qu'un poids politique limité ; et lorsqu'elle fait appel à l'alderman pour appliquer le plan tel qu'il a été voté par le conseil municipal, si cet appel a derrière lui à la fois la logique des mécanismes démocratiques et la raison technique de la planification urbaine, ces raisons sont noyées par le conflit de pouvoir ouvert qui s'est déclaré entre la CIC et l'alderman du département technique, pourtant traditionnellement alliés. Au cours d'une entrevue commune accordée au *Ålborg Stiftstidende*, cet antagonisme se révèle de façon claire : l'alderman accusant la CIC d'avoir employé des tactiques de pression, au point que les représentants de la CIC sentiront le besoin de se justifier. Mais le mal est fait ; les rues réouvertes ne seront plus refermées par la suite, et l'Association des Journalistes d'Ålborg donne un prix dérisif au Projet, accordé régulièrement à «une bonne idée qui tourne mal.»

La raison en situation de conflit

Flyvbjerg tire de ce conflit que, en situation de conflit ouvert, les relations pouvoir-pouvoir prennent le pas sur les relations pouvoir-savoir, ou pouvoir-raison.[9] Il cite encore ici Machiavel : *« Nous devons distinguer entre ceux qui, pour atteindre leur objectif, peuvent forcer la question*

9. Flyvbjerg reprend ici (p. 140) une terminologie tirée de Foucault, Michel, Chapitre Pourquoi étudier le pouvoir : la question du sujet, pages 297–308, Dans Dreyfus, Hubert et Paul Rabinow, *Michel Foucault: Un parcours philosophique*, Folio/Essais, Gallimard, Paris, 1984 et sur laquelle nous reviendrons en 4.1.1 page 61.

et ceux qui doivent recourir à la persuasion. Dans le deuxième cas, ils finissent toujours mal. [10] »

À l'inverse, la raison peut le mieux intervenir dans le cadre de relations de pouvoir stables ; et on peut réciproquement caractériser l'appel à la raison comme une tentative d'éviter la confrontation. Toutefois, une configuration de pouvoir stable n'est pas nécessairement une relation de pouvoir équilibrée : il s'agit simplement d'un consensus fonctionnel, à l'intérieur duquel il est possible à la raison de s'exprimer, une condition nécessaire mais aucunement à suffisante à l'exercice de la raison. Flyvbjerg résume avec l'aphorisme voulant que vérité soit la première victime de la guerre.

2.1.4 Le plan de rêve

Le prochain rebondissement du Projet Ålborg a ses origines, cette fois, dans la dynamique interne du Parti Social-Démocrate. Le maire, qui avait poussé le plan lors de sa conception, est impliqué dans un scandale et doit démissionner ; le maire député, avec quelques-uns de ses subordonnés, voit une occasion à la fois de se démarquer et de redorer le blason du parti en proposant un nouveau plan de renouvellement urbain, pour lequel il espère un meilleur accueil au point de le baptiser «plan de rêve». Il s'agit à la fois d'un plan plus ambitieux que le projet initial, impliquant des transformations majeures du tissu urbain, y compris la construction d'un nouveau périphérique ; en même temps, il s'agit d'un plan de beaucoup moindre envergure quant à l'analyse qui le justifie : l'énoncé tient en quatre pages, contre les plusieurs centaines de pages du projet initial. Le département technique réagit d'abord avec une incrédulité mêlée d'hilarité, puis avec désespoir lorsqu'ils réalisent que le parti entend réellement mettre cette proposition de l'avant. Pire encore, voulant profiter de la division au sein du parti pour finir de torpiller le Projet Ålborg, la CIC donne son support au nouveau plan.

10. Machiavelli, Nicolò, *The Prince*, Penguin, Harmondsworth, 1984 , chap 6, pp. 51-52; cité par Flyvbjerg, *R&P*, p. 37.

L'alderman du département technique (qui vient, rappelons-le, du parti conservateur) déclare son opposition au plan de rêve et tente de renouer les anciens liens politiques du département technique avec la CIC. Il parvient à obtenir une rencontre, mais reçoit un accueil mitigé. En revanche, la fédération cycliste, toujours favorable au projet initial, tentera de son côté de jeter des ponts vers l'alderman, qui ne verra toujours pas d'intérêt à cette alliance. Même l'ingénieur municipal, qui au départ avait le plus de réserves face au Projet Ålborg, le défendra chaudement auprès du conseil municipal. En effet, le conseil doit bientôt apporter une ratification finale au Projet Ålborg, qui jusque là n'avait été approuvé qu'à titre d'essai. Mais la configuration politique est soudainement très défavorable : le projet serait proposé par l'alderman, conservateur, qui a contre lui les socio-démocrates qui poussent maintenant le plan de rêve avec l'appui exceptionnel de la CIC. D'autre part, les socialistes appuient le projet original, alors que les libéraux sont en flottement. L'alderman choisit de remettre le vote à plus tard, et tente à nouveau une tactique conciliatrice avec le parti social-démocrate, comparable aux rencontres d'évaluation du contre-plan de la CIC quelques années plus tôt.

Il obtient de ceux-ci, soi-disant afin de mieux comprendre le plan de rêve, des rencontres entre ses experts et les consultants qui ont aidé à élaborer ce dernier, déplaçant ainsi le débat dans une arène technique. Point par point, les experts interrogent les consultants sur les conséquences techniques ou budgétaires des divers éléments du plan de rêve, et chacun de ces éléments est retiré du plan lorsque les experts s'avouent incapable de donner une réponse adéquate aux questions du département technique. Le plan de rêve, démantelé, tombe de lui-même alors que le député maire démissionne, ostensiblement pour des raisons de santé. Avec lui tombe le support du Parti Social-Démocrate pour le plan de rêve. Le rapport d'évaluation du plan de rêve par les experts du département technique n'est jamais publié, afin de ménager le parti social-démocrate (encore au pouvoir) qui pourra prétendre avoir retiré un plan à l'état de «brouillon» pour accommoder les objections du département technique. Notons que, pendant que se déroule

ce drame interne entre le département technique et le maire, le *Ålborg Stiftstidende* prédit erronément une bataille politique autour du plan de rêve, montrant par là que sa compréhension des enjeux dépend presque entièrement de ses antennes dans la CIC. Enfin, à la suite de ce conflit, espérant diminuer l'opposition, l'alderman coupera encore dans certains points futurs du Projet Ålborg.

Flyvbjerg, après avoir mis au jour les jeux de pouvoir dans cet épisode, conclut en reprenant la "doctrine de Hamlet" : *« Le savoir tue l'action »* .

2.1.5 Après la tempête

Voies bloquées La suite de l'histoire du Projet Ålborg se conjugue comme la chronique d'une mort annoncée ; après les délais cités plus haut, l'Association de Protection de l'Environnement du Danemark autorise la construction de la seconde station d'autobus, moyennant des mesures de dépollution sérieuses. Le comté conteste ces mesures auprès du Conseil d'Appel en Environnement du Danemark, arguant des coûts prohibitifs. Ce dernier leur donne raison, contre l'avis des experts compétents. Devant ce premier succès, le comté jugera inutile d'appliquer le contrôle environnemental prévu pour la station principale. Or, la pollution et la circulation autour de ce dernier ont monté en flèche, la fermeture des rues à la circulation automobile ayant été annulée.

C'est ici que les effets des coupures arbitraires dans l'application du projet se font sentir : sans baisse de circulation, il devient impraticable pour les autobus de faire la navette entre les deux stations ; on abandonnera donc cette deuxième station, à la suggestion de l'ingénieur en chef qui, bien que favorable au plan dans son ensemble, veut éviter la controverse qui accompagnerait inévitablement une exécution problématique. La seconde station sera donc remplacée par une piazza destinée aux autobus régionaux, malgré l'opposition de la compagnie

municipale d'autobus qui, depuis le départ du maire, n'a plus le même poids politique. Ils sont en effet passés sous la responsabilité du département des services publics, dont l'alderman, libéral, est favorable aux automobiles. Le département de police, qui s'est toujours opposé au projet, contribue aussi à faire abandonner la seconde station. L'alderman du département technique annonce l'abandon du Projet Ålborg au nom de son équipe, qui évidemment désapprouve la décision.

Sans cette deuxième station, la transformation prévue d'une autre voie en voie piétonnière et cycliste doit être également annulée. Ainsi, le retard dans l'autorisation de la seconde station par le comté — qui, rappelons-le, préférait l'option d'une station intégrée unique — aura suffi à faire s'effilocher une partie importante du plan.

Déçus de ce qu'ils perçoivent comme une défaite d'abord infligée par l'opposition de la CIC, quelques membres du département technique réaliseront une étude pour démontrer le mal-fondé de leur argumentation. En particulier, malgré les quelques fermetures de rues qui ont été maintenues, les marchands d'Ålborg ont réalisé des ventes qui se comparent favorablement à la moyenne nationale. Selon le département technique, cette augmentation des ventes est attribuable aux circulations piétonnières et cyclistes que le projet a quand même favorisé. Après avoir réalisé cette étude, le département technique décide toutefois de ne pas le publiciser, afin d'éviter un nouveau conflit. La CIC, de son côté, accepte les résultats de l'étude sans en partager l'interprétation : selon le rapport annuel de la CIC, les ventes accrues seraient dues au tourisme. Le même document loue par ailleurs les effets positifs du projet, dont il se déclare satisfait comme s'il pouvait s'en attribuer la paternité. Il s'agit aussi, de l'admission même du chairman du conseil de vente au détail de la CIC, de publiciser le rôle du tourisme, pressenti comme prometteur mais politiquement peu important jusqu'alors. Le directeur de la CIC admet de son côté que les politiques de la CIC sont plus souvent guidées par les inquiétudes de ses membres que par des faits bruts, ou par une analyse solide des tendances.

Profitant d'un nouveau climat de conciliation, suite à l'échec du plan de rêve, c'est donc un projet considérablement réduit que l'alderman fera finalement ratifier par le conseil municipal. Flyvbjerg note la faiblesse structurelle de la position du département technique, qui est imputable au public et ne peut donc utiliser le même arsenal politique que la CIC ; il dépend en effet d'une relation de pouvoir stable. D'où le développement progressif d'une attitude conciliatrice.

Consolidation et stase Quelques autres éléments du projet demeurent encore à réaliser : parmi ceux-ci, l'établissement d'une voie cyclable asphaltée (et non simplement réservée, comme prévu au départ). Le découpage en phase donnait cette opération pour la phase 2, mais le découpage est tombé implicitement, avec la plupart des éléments qui devaient suivre la première phase. La circulation est trop lourde, cause des accidents, et la CIC est favorable à ce changement, qui peut donc s'opérer rapidement. Mais, là et sur une autre route cyclable est-ouest, certains segments de la voie cyclable, qui ne pourraient être développés sans affecter la circulation automobile, sont remis pour une durée indéterminée (et ne seront construits que dix ans plus tard), laissant les cyclistes dans des positions dangereuses sur des segments importants de leurs trajets. Une partie du budget des pistes cyclables est redirigé vers l'aménagement paysager d'un square, prévu pour une phase ultérieure du projet mais politiquement rentable à la veille d'élections.

Parmi les nombreuses fermetures de rues prévues par le plan, une seule avait résisté à l'offensive de la CIC. La barrière temporaire avait résisté un an, la fermeture ayant été remise en question par le Plan de Rêve ; mais le département technique décide d'allouer des budgets à une barrière permanente, plus esthétique mais dont la fonction stratégique est de rendre politiquement impraticable d'enlever la barrière, à cause des coûts qu'elle a impliqué. La nouvelle barrière ménage des espaces de stationnement entourés de verdure, afin de concilier la CIC. Le dernier élément concerne la rénovation d'un square, concédée au Groupe de Conseil

Urbain du Parti Social Démocrate à l'occasion des négociations entourant le plan de rêve. Cette négociation s'étant terminée quasiment en queue de poisson, la rénovation souffre d'un manque de volonté politique de tous côtés.

Des groupes de marchands locaux, ayant réalisé (peut-être suite à la deuxième étude du département technique) les avantages qu'offrent un centre-ville habitable, remettent sur le tapis un bon nombre d'éléments du projet, en particulier l'établissement de pistes cyclables, voies piétonnières, nouvelles stations d'autobus, arbres sur les boulevards... jusqu'au mail piétonnier dans le centre, que la CIC avait fait retirer auparavant. La circulation lourde a fini par rendre celui-ci invivable, comme l'avait prévu le département technique ; la communauté des affaires finit par en ressentir les effets. L'alderman, las, réagit froidement à cette volte-face. La phase 2 est manifestement taboue au département technique. L'ingénieur civil vient de prendre sa retraite ; les élections s'en viennent ; et l'alderman pense en profiter pour en faire autant.

L'ingénieur civil en poste propose la dissolution du groupe de travail du projet, ainsi que de son comité exécutif, pour les remplacer par des groupes *ad hoc* pour les différentes sections du Projet. Les vétérans du projet protestent, et l'ingénieur civil en poste tente d'imposer sa décision. L'alderman ne réagit ni pour avaliser ni pour bloquer cette motion, et le projet reste en état d'animation suspendue au travers les élections et les deux ans qui suivent.

Ultimes soubresauts Élections du conseil municipal : nouvel alderman (à nouveau conservateur) du Département Technique, alors que l'alderman du cinquième département (transports et services publics) est cette fois une femme[11] du parti Populaire Socialiste, qui remplace l'alderman libéral. Elle tentera de ressusciter le projet Ålborg par le biais d'une publication gouvernementale célébrant l'anniversaire de la nationalisation de la compagnie d'autobus d'Ål-

11. qu'on appellera encore *rådmand*, alderman, et non alderwoman, comme Flyvbjerg dont nous avons suivi l'exemple.

borg, où elle relance le débat sur les objectifs originaux du plan, en termes de réduction de la circulation automobile et d'environnement, non remplis à la suite de l'implantation fragmentaire. De façon atypique, elle dénonce explicitement l'opposition des "marchands" au plan.

L'équipe originale du groupe de travail est donc rassemblée, et le groupe de travail lui-même est extrait des limbes administratives où il avait relégué depuis la tentative de dissolution par l'ingénieur civil. L'alderwoman des transports propose en particulier la réintroduction de l'interdiction de traverser la station centrale (qui a force de loi, mais en pratique est ignorée par la police.) Le *Ålborg Stiftstidende*, la CIC et la police s'unissent pour à la fois vilipendier cette proposition, et proposer que l'interdiction soit levée. Il s'agit des lignes de forces traditionnelles. Toutefois, cette fois, le département des transports découvre qu'il n'a pas l'appui du département technique, dont l'alderman propose plutôt que la circulation ne soit fermée que dans un sens. L'alderwoman réalise la faiblesse politique de sa position, et adopte ce compromis après avoir confronté les deux options dans une étude de faisabilité.

Le département technique, comme à son habitude, invite la CIC à revoir la proposition, mais cette fois avec l'accord du département des services publics, qui après avoir dénoncé la position des marchands, cherche à les impliquer. La CIC propose que, dans le cas où la circulation serait bloquée dans une direction, celle-ci soit choisie, à l'encontre de la recommandation de l'étude de faisabilité, de façon à faciliter l'accès aux deux grands supermarchés qui avaient joué un rôle important dans l'annulation de la directive à l'origine. La CIC demande par ailleurs la réouverture d'une autre rue, fermée depuis avant le Projet Ålborg. Enfin, la CIC et la police s'opposent à la fermeture des rues du centre. Deux jours plus tard, l'alderman du département technique prend position dans un article du *Ålborg Stiftstidende*, nettement en faveur des positions de la CIC, énoncé en termes de «une étape à la fois», mais en «minimisant les restrictions à la circulation automobile.» l'étapisme qui était au départ une condition imposée

par la CIC à la réalisation du projet Ålborg devient un principe inscrit dans la planification du projet.

Néanmoins, s'il préfère donc une fermeture d'une seule voie à la fermeture totale originellement prévue, l'alderman choisit néanmoins, sur les recommandations de son personnel, la fermeture vers l'est qui n'est pas celle préférée par la CIC. Cette proposition est adoptée par le conseil municipal, et implantée sept mois plus tard.

Vers ce moment, le chef de la planification municipale, qui a siégé sur le Comité Exécutif du projet depuis son origine, prend sa retraite ; et avec lui, ne voyant plus d'avenir pour le projet dans son ensemble, et malgré l'adoption de demi-mesures, le directeur du groupe de travail démissionne. Les principaux acteurs de l'équipe originale sont donc partis, et le projet retourne aux limbes.

Une nouvelle proposition pour couper la circulation vient à l'ordre du jour municipal, mais d'en dehors du projet : l'introduction de frais de stationnement dans le centre-ville d'Ålborg est proposée par le maire, avec l'accord initial de quatre alderman y compris l'alderman du département technique. Ces frais avaient été proposés à l'origine par le groupe de travail, mais l'alderman avait jugé à l'époque que cette mesure serait des plus impopulaires et elle était mort-née. La réintroduction à ce stade de cette proposition n'est pas motivée par des considérations d'environnement ou de bien public, mais par un déficit des finances municipales, que des frais de stationnement pourraient combler. La CIC s'oppose violemment à la proposition, avec le support habituel des supermarchés, à grand renfort de publicité. Devant cette opposition, l'alderman du département technique fait volte-face et critique la motivation de la proposition ; mais la raison économique parvient à convaincre le conseil municipal là où les considérations de bien public avaient échoué, et les frais de stationnement sont quand même votés.

Mais en dehors de ces soubresauts, le Projet Ålborg, même s'il a été ratifié dans son ensemble par le conseil municipal qui a donc officiellement mission de le réaliser, est maintenu en animation suspendue par l'alderman du département technique, qui lui est défavorable, et ne montre aucun signe d'être mené à bien.

2.1.6 Bilan

Le premier objectif du projet Ålborg était de réduire la circulation automobile, et partant les accidents impliquant des automobiles et d'autres groupes. Toutefois, les coupures au plan ont limité son impact de façon dramatique ; et dans le cas des cyclistes, ceux-ci devaient bénéficier d'un réseau de piste cyclables, dont seuls 30% ont été réalisés, et sous formes de tronçons mal connectés.

L'échec du plan à réaliser ses objectifs peut être mesuré dans le tableau 2.1.

Changements :	prévus	réels	nationaux
Circulation automobile	- 30-35%	+ 8%	+ 25-30%/8% [a]
Circulation non-automobile	+ 50%	+ 50%	?
Accidents (globalement)	- 30%	+ 5%	- 25%
Accidents piétonniers	-?%	0%	- 30%
Accidents cyclistes	- 40%	+ 40%	0%
Accidents motocyclistes	s.o.	- 23%	- 50%
Accidents entre automobiles	s.o.	0%	- 25%
Bruit dans les grandes artères	- 2-5 dB	petites rues : constant. Grandes artères : jusqu'à 76 dB [b]	
Ventes au détail [c]	s.o.	+ 1.6%	- 2.1%

TAB. 2.1 – *Résultats réels du Projet Ålborg*

[a] Le premier chiffre représente la moyenne nationale ; le second, mieux approprié, représente la croissance de la circulation automobile dans le centre-ville de Copenhague, qui n'a pas fait l'objet d'une planification comparable.

[b] au-delà des limites Danoises et internationales

[c] Sur la période de deux ans qui suit immédiatement l'installation de la station d'autobus

De plus, la pollution atteint ou dépasse les limites nationales et internationales, et certaines composantes ont augmenté de façon notable (en particulier la suie, attribuable à l'augmentation de la circulation des autobus) ; enfin, le temps d'attente pour les autobus a généralement augmenté au lieu de diminuer.

Sur les 41 composantes du projet original, seules six ont été complétés et huit réalisées partiellement ; en particulier, sur les 15 composantes visant la réduction de la circulation automobile, seules cinq ont été réalisés, dont trois plus de sept ans après la ratification du projet.

On peut identifier que la CIC a atteint ses objectifs, en faisant augmenter la circulation des autobus, vélos, etc. sans que la circulation automobile soit réduite d'autant, ce qui s'est traduit par une augmentation des ventes à un moment où la moyenne nationale est en baisse ; mais les citoyens d'Ålborg y perdent, en pollution et accidents. La collusion systématique du département technique avec la CIC alors que le projet avait été ratifiée par le conseil municipal est donc évaluée par Flyvbjerg comme un échec des mécanismes démocratiques.

2.2 Conclusions de Flyvbjerg

L'étude de cas de Bent Flyvbjerg, fondée dans une narration minutieuse des faits historiques, des documents administratifs et d'entrevues privées, brosse un portrait décapant, et passablement pessimiste, de ce qu'il appelle la *Realrationalität* à l'œuvre dans les institutions politiques modernes, fort distincte de l'idéal de rationalité neutre des lumières, qui ont donné naissance à ces mêmes institutions. On ne peut tirer de cette étude, profondément singulière de grands principes unificateurs ; on y voit comment le savoir tue l'action, mais aussi comment le pouvoir s'appuie sur des distorsions du savoir ; aucune règle ne nous dira si un savoir particulier bloquera l'action, sera étouffé par un rapport de pouvoir, ou sera coopté par ce dernier.

Flyvbjerg tire de ses observations une série de propositions, qui se lisent comme autant d'aphorismes sur le thème de la rationalité et du pouvoir, qu'il offre comme une «théorie située» qu'il a fait découler de la phénoménologie de son cas :

Le pouvoir définit la réalité C'est-à-dire que le fait d'être en situation de pouvoir permet de maîtriser, d'imposer une situation plutôt que d'avoir à la comprendre.

La rationalité est contextuelle. Le contexte de la rationalité est le pouvoir, et le pouvoir brouille la frontière entre rationalité et justification [12] La rationalité est à la fois un discours de pouvoir et un discours du pouvoir ; en d'autres mots, les discours rationnels sont pénétrés par les intérêts de ceux qui les énoncent. Au contraire, les acteurs en position de pouvoir peuvent exercer celui-ci dans la mesure où ils peuvent substituer des justifications pseudo-rationnelles à des raisons. Flyvbjerg oppose explicitement cette description à la théorie de l'éthique du discours de Habermas, pour qui la recherche de consensus, et la quête de liberté face au pouvoir, sont des qualités humaines fondamentales. Flyvbjerg rétorque qu'en basant une philosophie sociale «spéculative», sur une conception de l'être humain qui «nie la réalité du mal», les théories de Habermas risquent au contraire de laisser libre cours au mal. [13]

La justification, présentée comme rationalité, est la principale stratégie de l'exercice du pouvoir Ici, Flyvbjerg fait appel à la théorie de la mise en scène de Goffman [14] et établit un contraste entre la rationalité présentée en avant-scène, et l'arrière-scène où œuvre le pouvoir par le biais de la justification. Il note que les justifications peuvent en principe être remises en question rationnellement, mais que cette remise en question est très rare dans les faits, à la

12. l'image est plus forte dans la traduction anglaise, où le terme que j'ai rendu par justification est *rationalization*, opposée à *rationality*. On peut supposer que le terme danois original permet ce même contraste.
13. Flyvbjerg, *R&P*, p. 274.
14. Goffman, Erving, *Behavior in Public Places*, Free Press, New York, 1963 ; cité par *Idem*, p. 98.

fois parce que les justifications sont difficile à démontrer et parce que leur mise au jour est une forme d'accusation de mauvaise foi, qui déclenchera souvent un conflit ouvert. Or, c'est un de ses points subséquents, les conflits ouverts se résolvent souvent au détriment de la raison.

Plus grand est le pouvoir, moindre est la rationalité En fait, le pouvoir donne l'option d'agir sans avoir à évaluer les conséquences ; Flyvbjerg cite à nouveau la doctrine de Hamlet, et y adjoint la constatation de Nietzsche selon laquelle le pouvoir rend stupide, et qui oppose à la volonté de savoir la volonté d'ignorer. À l'inverse, suivant Machiavel, la rationalité est le refuge de ceux qui n'ont pas de pouvoir, et doivent tenter de justifier une position qu'ils ne peuvent imposer.

Les relations de pouvoir stables sont plus caractéristiques de la politique, de l'administration et de la planification que les confrontations antagonistes Ici, Flyvbjerg emprunte à Foucault une caractérisation des rapports de pouvoir comme étant dynamiques et réciproques, en ce qu'ils peuvent à tout moment se transformer en confrontations ouvertes. Flyvbjerg note par contre que la confrontation est un moment de courte durée, et qu'on laisse probablement de côté la partie la plus importante des relations de pouvoir en étudiant trop le conflit plutôt que la relation de pouvoir stable.

Les relations de pouvoir sont continuellement produites et reproduites Flyvbjerg note à ce propos que l'entretien continu des relations de pouvoir semble être mieux compris de la communauté d'affaires que de la classe politique.

La rationalité du pouvoir a des racines historiques plus profondes que le pouvoir de la rationalité La tradition, héritée des lumières, de conduire les affaires d'état à la lumière

de la raison est un phénomène d'une part plus récent que les rapports de classe qu'il entend remplacer, et d'autre part relativement fragile face aux rapports de pouvoir qui y sont inscrits. Ainsi, l'accomplissement de la démocratie est une tâche en devenir.

En confrontation ouverte, la rationalité cède au pouvoir Flyvbjerg cite encore Foucault, qui identifiait dans tous les phénomènes sociaux des relations pouvoir-pouvoir d'une part, et des relations savoir-pouvoir d'autre part. Flyvbjerg ajoute que le savoir est toujours en position de faiblesse lorsque le pouvoir prend la forme spécifique d'un conflit déclaré. Le seul objectif est alors de vaincre l'adversaire, et l'usage de la force prendra alors le pas sur l'usage de la raison (même si l'usage de la force doit souvent aussi être justifié.)

Les relations pouvoir-rationalité sont plus caractéristiques des relations de pouvoir stables que des confrontations Une fois le conflit résolu, la relation de pouvoir redevient stable, et il redevient possible d'y faire intervenir des éléments de savoir, qui donneront une légitimité *a posteriori* aux décisions ainsi obtenues. Toutefois, il s'agit de ne pas confondre configurations de pouvoir stables avec des configurations de pouvoir égales (ou, pour anticiper sur les concepts de Habermas, non-coercitives.) Elles impliquent ce que Goffman appelle un consensus fonctionnel, où a effectivement lieu un dialogue, et une recherche de justification des actions ; mais cette dernière a le choix d'intégrer des éléments de rationalité ou de s'en dispenser complètement.

Le pouvoir de la rationalité est enchâssé dans des relations de pouvoir stables plutôt que dans des confrontations C'est donc dans le cadre d'une configuration de pouvoir stable, souvent institutionnalisée, qu'il est possible pour la raison d'intervenir ; et dans le cas des gouvernements démocratiques, l'usage de la raison est mandaté institutionnellement. Toutefois,

rappelle Flyvbjerg, lorsque cette raison entre en conflit avec la volonté des groupes d'intérêt, la possibilité pour ces derniers d'employer des stratégies de conflit ouvert (de façon large, et dans les limites légales) et de justification pseudo-rationnelles met les institutions démocratiques en position de désavantage par rapport aux groupes d'intérêts.

Ainsi, Flyvbjerg reprend à son compte le projet politique des lumières, qui est celui d'entretenir les espaces où la raison peut s'exprimer à l'abri des conflits, et qui ne sera possible selon lui qu'en analysant la façon dont le pouvoir prend le pas sur la rationalité. En particulier, il fait remarquer comment l'exercice politique de création ou de transformation d'institutions par le droit est fondamentalement contraint par des rapports de pouvoir inscrits historiquement et culturellement. Non qu'il soit impossible de changer des institutions par le moyen des institutions politiques et légales, mais ces changements, confrontés à des institutions sociales anciennes, ne peuvent être effectués que progressivement et avec efforts ; et surtout ne peuvent être menés à bien sans une conscience des racines historiques du pouvoir auquel se confrontent ces nouvelles institutions. Une dernière remarque : en introduction, Flyvbjerg se rallie à l'opinion de Nietzsche et Foucault selon laquelle le conflit social est aussi une expression de la liberté civile, et qu'autant la suppression que la marginalisation du conflit sont des formes d'oppression qui minent la vitalité d'une société. Ainsi, pour permettre à la raison de s'exprimer, il ne faut pas tant viser à supprimer le conflit, mais plutôt lui ménager des espaces de dialogue avec la raison.

2.3 Questions autour de Flyvbjerg

Bent Flyvbjerg nous donne, avec une étude de cas révélatrice, une phénoménologie convaincante des articulations entre rationalité et pouvoir, mais son travail soulève un ensemble de questions. D'abord, les questions qu'il soulève lui-même, d'ordre sociologique, qui sont au départ de notre travail : dans quelle conditions, sociales et politiques, est-il possible de mettre

en acte des décisions fondées sur la rationalité et un consensus libre de contraintes ? Plus spécifiquement, quelles sont les configurations de l'espace social qui permettent à une recherche de consensus rationnel de se déployer, sachant que cet exercice est généralement brouillé par l'exercice du pouvoir ?

Toutefois, avant de pouvoir aborder cette question sociologique très concrète, nous avons dû nous poser un second ensemble de questions d'ordre plus théorique : qu'entend exactement Flyvbjerg quand il parle de rationalité, de pouvoir ? Procédant à l'élaboration d'une théorie située, Flyvbjerg ne donne pas de définition formelle de ses deux termes clefs, tentant plutôt de les caractériser par extension, par accumulation d'exemples, d'une part, et en répétant des citations lapidaires de quelques auteurs clefs (Machiavel, Nietzsche, et dans une moindre mesure Bacon et Foucault) sur la nature du pouvoir ; quant à la raison, elle n'est jamais bien définie, sinon par référence au «projet des lumières». Une partie de notre travail visera donc à identifier quelques éléments de définition : qu'entend-on par pouvoir ? Par rationalité ? Par consensus ? Nous adjoindrons à ces notions passablement complexes, au cours de notre analyse, quelques autres concepts clefs : en particulier celui de norme sociale.

Chacun de ces concepts a fait l'objet d'une élaboration théorique abondante en sociologie, et a été donné tour à tour comme un principe explicatif global. Nous allons essayer de montrer comment chacun d'eux peut contribuer à notre compréhension de la dynamique politique examinée par Flyvbjerg, et à celle que nous avons examiné au cours de notre propre étude de cas. Ces concepts nous serviront à raffiner notre problématique, et préciser notre premier ordre de questionnement sur l'espace de la rationalité, ce que nous ferons en 4.5.1 page 190.

Mais en montrant que chacun de ces concepts contribue à l'entendement de nos cas respectifs, nous pointons du doigt leur incapacité —et celle des théories qui les prennent pour base— à donner une image globale des phénomènes observés. Nous ne pourrons toutefois démontrer cette

incapacité de façon absolue. En effet, au cours de notre travail, nous avons buté de façon répétée sur un troisième ordre de questions, d'ordre épistémologique cette fois : dans la mesure où ces différents concepts sont en partie interprétations des motivations des actes, et en partie seulement modèle de leur agencement, ils sont en pratique très difficile à falsifier, sinon complètement infalsifiables. Pour donner un exemple caricatural, on ne peut persuader un utilitariste que quelqu'un a posé un acte altruiste, parce que l'altruisme peut être ré-interprété comme ayant une haute valeur d'utilité pour la personne qui l'a posé.

De plus, dans un travail d'étude située comme celui de Bent Flyvbjerg, et plus encore dans un travail d'observation participante comme celui que nous avons réalisé, nous travaillons sur des faits qui, à peine observés, sont déjà interprétés ; que ce soit au cours de la sélection, de l'interprétation, ou de la narration ; ou tout simplement parce que nous rapportons des événements qui sont surtout constitués d'actes de langage, et donc porteurs des interprétations de ceux qui posent ces actes.

L'épistémologie Popperienne [15] ne nous est donc d'aucun secours dans ce contexte. Nous devons donc, comme l'a fait Flyvbjerg, nous contenter du travail beaucoup plus modeste de proposer notre interprétation des faits dans la foulée de la narration des faits eux-mêmes, et nous poser la question de savoir si l'interprétation que nous offrons semble plus éclairante, plus convaincante que celles qu'on peut tirer en appliquant d'autre part les schèmes d'interprétation proposés par les différentes théories que nous allons examiner autour de nos concepts clés de pouvoir, de raison consensuelle et de norme.

Notre intention originale était de proposer un modèle systémique et synthétique, intégrant ces trois notions, qui permettrait d'examiner de façon formelle les contraintes que les relations de pouvoir posent à la formation du consensus. Ce projet original explique que, pour définir chacun des concepts clefs de notre étude, nous avons souvent privilégié les théories les plus

15. Popper, Karl, *The Logic of Scientific Discovery*, Hutchinson, London, 1959 .

formelles, en particulier dans le cas du pouvoir que nous avons abordé par le biais de la théorie des jeux. Nous verrons comment les limites à la fois épistémologiques et théoriques de l'enquête nous ont mené à conclure qu'un tel projet était irréalisable, non seulement dans le cadre limité de nos travaux, mais possiblement dans son principe même. Pour revenir à notre problématique originale, celle des conditions nécessaires à la formation d'un consensus raisonnable, nous avons donc relevé, à l'instar de Flyvbjerg, un ensemble limité de pathologies de la communication, qui nous permettront tout au plus de suggérer des voies de contournement. Nous espérons toutefois avoir mis en évidence, en cours de route, les limites de certaines approches traditionnelles face à notre problématique.

Chapitre 3

Orientations théoriques et méthodologiques

3.1 Orientation théorique

Nos perspectives théoriques nous situent aux confluents de deux types d'approche aux sciences sociales qui se rencontrent assez rarement : à savoir une approche formelle qui vise à ramener les phénomènes sociaux à un modèle abstrait, simplifié ; et une approche interprétative qui tente au contraire d'enrichir la description des faits en montrant la complexité des enjeux qui s'y superposent. La coexistence de ces deux types d'approche dans notre appareil théorique reflète à la fois un choix théorique et l'évolution de notre projet. Au départ, nous avions deux objectifs liés : En premier lieu, mieux comprendre les processus menant à l'élaboration du consensus ; et d'autre part, partir de cette compréhension pour développer une représentation formelle des processus étudiés. Cet objectif d'arriver à une représentation formelle correspond d'une part à nos antécédents académiques (en mathématiques) et professionnels (en informa-

tique.) Mais elle reflète surtout nos intérêts pour les techniques de représentation des processus d'argumentation.[1]

Cet intérêt pour les représentations formelles nous a poussé à étudier des théories formelles du pouvoir et de l'argumentation. Dans le premier cas, les équilibres stratégiques ont été largement étudiés dans le cadre de la théorie des jeux, dont nous traitons dans notre chapitre théorique. Quant à l'argumentation, bien que nous nous nous soyons engagés auparavant dans une formation académique en logique formelle, nous avons choisi de ne pas privilégier cette approche, qui nous semblait trop éloignée du processus réel d'argumentation.[2] Par contre, nous avons étudié d'autres modèles de l'argumentation, d'abord celui de Toulmin,[3] et ensuite envisagé d'employer des travaux sur la formalisation des actes de langage,[4] qui ont, les premiers, attiré notre attention sur les travaux de Habermas sur ces mêmes actes de langage. Nous avons également étudié les tentatives de modélisation des phénomènes de diffusion des opinions, où nous espérions trouver des modèles de la persuasion.[5]

Parallèlement à cette recherche, nous avons tenté de mieux comprendre les processus de consensus par le biais d'approches moins formelles et plus interprétatives des sciences sociales. Après avoir passé en revue certains textes de synthèse en sociologie, et plus particulièrement dans le champ des théories de l'argumentation,[6], ainsi que certains ouvrages généraux sur la

1. On peut trouver une revue de ces techniques dans Kirschner, Paul A., Shum, Simon J. Buckingham, et Chad S. Carr, éditeurs, *Visualizing Argumentation*, Springer-Verlag, London, 2003, .

2. Nous justifierons ce choix de façon plus précise dans le chapitre théorique, en 4.3 page 101

3. Toulmin, Stephen, *The Uses of Argument*, Cambridge University Press, New York/London, 1958 .

4. Werner, Eric, «A Formal Computational Semantics and Pragmatics of Speech Acts», Dans *Proceedings of the 12th International Conference on Computational Linguistics*, pages 744–749, Budapest, Hungary, 1988, .

5. Entre autres, Nowak, Andrzej, Vallacher, Robin R., et Eugene Burnstein, «*Computer Modeling of Social Processes*», Chapitre Computational Social Psychology: a Neural Network Approach to Interpersonal Dynamics, pages 97–125, SAGE Publications Ltd, London, 1998 ; Johnson, Paul E. et Robert Huckfeldt, «Persuasion and Political Heterogeneity within Networks of Political Communication: Agent-Based Explanations for the Survival of Disagreement», San Francisco, novembre 2001, American Political Science Association ; et également des travaux sur la modélisation de la négociation comme ceux de Klein, Mark, Faratin, Peyman, Sayama, Hiroki, et Yaneer Bar-Yam, «Negociating Complex Contracts», 2001, .

6. Breton, Philippe et Gilles Gauthier, *Histoire des théories de l'argumentation*, Repères, La Découverte, Paris, 2000 .

résolution de conflit[7] nous avons exploré diverses monographies d'auteurs qui nous semblaient prometteurs, comme le texte théorique de Monroy et Fournier[8] sur le conflit. De même, les nombreuses citations de Foucault par Flyvbjerg nous ont incité à relire certains de ses textes portant sur le pouvoir. Cette approche exploratoire d'éléments d'explication susceptibles de contribuer à expliquer les dynamiques d'argumentation nous a également mené du côté de la littérature sur les processus organisationnels, y compris quelques-uns des textes de Chris Argyris et Donald Schön,[9] qui nous ont sensibilisé aux dynamiques d'attribution, et le texte de Hirschorn qui a attiré notre attention sur la dynamique du bouc émissaire.[10] Nous avons également tiré de textes généraux sur la communication et la négociation,[11] sur la psychologie de la persuasion,[12] et d'ouvrages ou articles sur les modalités de communication comme ceux de Goffman[13] ou Barbara O'Keefe[14] une compréhension plus approfondie des mécanismes qui peuvent mener au changement d'opinions, y compris le rôle particulier du recadrage. Quelques-uns de ces ouvrages, en particulier celui de Monroy et Fournier et celui de Hirschorn, ont attiré notre attention sur les dimensions symboliques du conflit et de sa résolution, appelant à une lecture plus herméneutique des arguments.

7. Folger, Joseph P., Poole, Marshall Scott, et Randall K. Stutman, *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations*, Addison Wesley Longman, 4e édition, 2001 .

8. Monroy, Michel et Anne Fournier, *Figures du conflit: une analyse systémique des situations conflictuelles*, le sociologue, PUF, 1997 .

9. Argyris, Chris, *Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change*, The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series and The Jossey-Bass Management Series, Jossey-Bass, San Francisco, 1993 .

10. Hirschhorn, Larry, *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*, MIT Press, Cambridge, MA and London, England, 1988 .

11. Putnam, Linda L. et Michael E. Roloff, éditeurs, *Communication and Negociation*, Sage Annual Reviews of Communication research, SAGE Publications, Newbury Park, 1992 .

12. Wyer Jr., Robert S. et K. Srull, éditeurs, *The Content, Structure and Operation of Thought Systems*, volume IV de *Advances in Social Cognition*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, 1991 .

13. Goffman, Erving, *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1974 .

14. O'Keefe, Barbara J., «The Logic of Message Design: Individual Differences in reasoning about Communication», *Communication Monographs*, 55:80–103, mars 1988 .

Enfin, nous nous sommes arrêtés sur un texte de Joseph Heath [15], qui tente d'expliquer des phénomènes de coopération simultanément à l'aide d'une lecture formelle et d'une lecture philosophique. C'est à lui également que nous devons d'avoir étudié Habermas plus en profondeur comme représentant de ce deuxième courant de pensée. Une grande partie des auteurs dont nous traitons dans notre chapitre théorique ont été étudiés parce qu'ils se situent en amont des réflexions de Heath. Ce choix est représentatif de notre intérêt duel pour les aspects stratégiques et cognitifs des phénomènes sociaux, et pour les approches tant formelles qu'interprétatives.

À l'exception de la théorie des jeux, on ne trouvera que peu de traces dans notre texte des ouvrages cités dans les paragraphes précédant la mention de Heath. Ces ouvrages, pour la plupart, se positionnent d'un côté ou de l'autre de la division entre les approches formaliste ou interprétative ; aussi, bien que les travaux de Hirschorn, Argyris etc. nous aient inspiré, ils n'ont pas servi directement à notre propos ; ni d'ailleurs le formalisme de Werner. Au fur et à mesure que nous comprenions mieux les phénomènes d'argumentation, il nous est apparu que la part d'implicite qu'ils mettent en jeu était considérable, ce qui nous a mené à renoncer à notre projet initial de les formaliser.

Nos tentatives à cet effet se sont révélées infructueuses : entre autres, nos catégories abstraites étaient fondées sur notre appareillage théorique, et ne pouvaient donc pas servir à le justifier. Mais le problème des présupposés implicites est celui qui a véritablement invalidé l'approche formelle à nos yeux : nous avions le choix entre négliger certains des présupposés sans pouvoir le justifier, ou rendre explicites tous les présupposés pouvant avoir joué un rôle dans la réfutation d'un argument. Même en se limitant à ces derniers, le nombre de présupposés rendus explicites était considérable, alourdissait considérablement la description des données, et ne contribuait pas à l'intelligibilité du phénomène. Cette modification à notre projet initial a été un sacrifice difficile à consentir, qui a contribué à allonger significativement le temps de rédaction.

15. Heath, *CARC*.

Néanmoins, si nous devons aux descriptions herméneutiques de nous avoir éloigné du projet de formalisation en nous sensibilisant aux enjeux inconscients, et en nous montrant tout ce qu'une description de surface des arguments explicite laisse de côté, nous avons d'autre part choisi de ne pas adopter nous-même une démarche d'analyse interprétative pure. Nous étions par trop conscient du problème du cercle herméneutique [16], selon lequel l'interprétation ne prenait appui que sur elle-même. L'herméneutique, de même que l'ethnographie, [17] n'ont pas été sans apporter leurs propres solutions au problème posé. Néanmoins, les solutions les plus prometteuses selon nous sortaient du cadre interprétatif pur et se retrouvaient dans les techniques de vérification développées dans le cadre de la recherche-action, [18] que nous décrirons dans la section 3.3 page 47.

Toutefois, et nous reviendrons alors sur ce problème, les contraintes propres à notre terrain ne nous ont pas permis d'employer ces techniques de contrôle des hypothèses. Même si nos analyses sont partiellement ancrées dans notre expérience de participant, selon les critères de la recherche ethnographique, elles s'appuient également sur notre cadre théorique, ce qui nécessite l'emploi d'une technique de vérification supplémentaire pour éviter que notre analyse soit soumise à une pétition de principe. Nous avons donc introduit les techniques d'analyse de l'écart de Crozier et Friedberg, [19], que nous décrirons en détail au point 3.4 page 51. En introduisant ces techniques, nous avons également adopté une partie des présupposés théoriques qui les sous-tendent, et qui bouclent notre cadre théorique. Selon Crozier et Friedberg, les acteurs recherchent non seulement des gains stratégiques, mais protègent leur capacité d'action et leur autonomie. Cette protection de l'autonomie implique pour l'acteur la nécessité d'éviter d'avoir

16. Taylor, Charles, «*Understanding and Social Inquiry*», Chapitre Interpretation and the Sciences of Man, F. Dallmayr et T. McCarthy, éditeurs, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Ind., 1977 ; cité par Argyris, Chris, Putnam, Robert, et Diana McLain Smith, *Action Science*, The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series and The Jossey-Bass Management Series, Jossey-Bass, San Francisco and London, 1985, , ci-après *AcSci*, p. 28.

17. Creswell, John W., *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, 1988 .

18. Argyris, Putnam, et McLain Smith, *AcSci*.

19. Crozier et Friedberg, *A&S*.

un comportement totalement prévisible, qui le laisserait ouvert à la manipulation et au contrôle. Cette perspective explique qu'il soit difficile, voire impossible, de prédire le comportement des acteurs au-delà d'un certain point, et explique à notre avis les limites fondamentales d'approches aux phénomènes sociaux qui tentent, non seulement de les formaliser mais encore d'en tirer des modèles mathématiques.

3.2 Choix du terrain

Comme nous nous intéressons à la place de l'argumentation, nous tenions à analyser un processus de décision collective qui dépasserait une dynamique d'antagonisme simple, ou une lutte pour le pouvoir qui soit dominée par une dynamique de jeu à somme nulle (c.-à-d. où tout gain équivaudrait à une perte de l'autre partie.) Nous voulions également éviter des discussions centrées autour d'un choix binaire, comme par exemple dans les jurys de la cour criminelle. Il importait donc pour nos travaux de choisir un terrain qui permettre l'élaboration commune, et l'évaluation de plusieurs solutions alternatives, en fonction d'intérêts divergents mais pas nécessairement diamétralement opposés.

L'idée d'examiner un processus de négociation syndicale, suggérée par notre directeur de recherche, s'est avéré fort pertinente dans la mesure où, au-delà de la seule négociation salariale, elle intégrait des discussions sur des questions de principes et devait composer avec plusieurs sous-groupes d'employés aux intérêts différents. C'est de cette dynamique interne que nous attendions le plus de discussions impliquant une tension entre des intérêts divergents.

Lors du renouvellement de la convention collective des assistants d'enseignement de l'Université d'Ottawa, nous avons pensé qu'il pourrait s'agir non seulement d'un terrain d'enquête privilégié,mais également d'une rare opportunité pour nous d'être impliqué dans le processus

de négociation permettant de l'étudier de l'intérieur. En effet, à titre d'assistant d'enseignement à la session d'hiver 2002, nous étions membre du syndicat et habilité à participer au processus de négociation. Nous options ainsi pour une position ethnographique d'observateur-participant. Le syndicat était par ailleurs intéressé à avoir un représentant de la communauté des étudiants interdisciplinaires, leur statut devant être à l'étude au cours de la négociation ; il y avait donc une convergence d'intérêts fortuite.

3.2.1 Intérêts et limites du terrain choisi

Outre notre accès privilégié à ce terrain d'étude, la complexité des intérêts représentés constituait le principal intérêt de l'analyse de cette négociation. En effet, les relations entre employeur et employés dans le cadre des emplois universitaires étaient traversées par d'autres relations, obéissant à d'autres logiques : les employés étaient aussi des étudiants, diplômés pour la plupart ; parfois même leur superviseur (comme employé) était aussi leur directeur de thèse. Les salaires versés aux assistants de recherche et d'enseignement jouaient, selon l'Université, un rôle parallèle et complémentaire à celui des bourses d'étude, et il y avait là aussi interférence entre des objectifs différents. Il y avait de profondes différences de statut profondes entre plusieurs classes d'employés, qui se traduisaient en différence d'intérêts : la plus évidente touchait les étudiants de premier cycle qui ne touchaient qu'une fraction du salaire des étudiants diplômés ; mais il fallait aussi compter avec les différences entre les facultés, les départements, de taille différente et ayant donc des budgets d'assistanat et donc un nombre de postes très variable d'une unité à l'autre. Les étudiants internationaux représentaient également une communauté d'intérêts importante ayant des besoins propres, plus ou moins représentée dans des unités d'étude différentes.

Cette complexité ne fut pas sans poser des problèmes à l'analyse, mais elle était essentielle à notre étude, puisque (c'est l'argument que nous développerons dans notre chapitre théorique) l'espace d'argumentation se déploie justement lorsque plusieurs logiques concurrentes sont en jeu, chacune ayant une prétention à la légitimité. Enfin, notons que le milieu académique représentait potentiellement un milieu privilégié pour l'étude de l'impact des arguments, qui devraient en théorie y avoir plus de poids.

Quant à l'autre concept clé de notre étude, celui de pouvoir, il n'était pas non plus absent du terrain choisi : les négociations entre assistants de recherche et d'enseignement ayant été le lieu de luttes acharnées au cours des années précédentes, la possibilité d'un conflit et d'une lutte de pouvoir était très réelle, comme nous en discuterons en 5.2.3 page 229. À l'inverse, les relations entre étudiants et directeurs, qui se superposent à la relation d'emploi, ne sont pas non plus exemptes d'une dimension de pouvoir, que nous discuterons au point 5.1.3 page 219.

Par contre, en optant pour l'observation participante, nous avons dû faire le choix de participer en tant que négociateur pour une des parties, ce qui nous a coupé de la possibilité d'avoir un accès comparable aux réflexions de l'autre partie, ce que nous aurions peut-être pu obtenir si nous avions pu choisir le statut d'observateur neutre, ce que le syndicat a refusé. Ainsi, beaucoup de nos observations sur les tensions mentionnées entre plusieurs logiques sont en partie spéculatives, à partir des prises de position publiques des membres du comité de négociation patronale. D'autre part, le processus de négociation s'est produit à huis clos, et doit être traité comme confidentiel ; les parties ont été dûment averties de notre étude, et nous avons évité de nommer les parties, et avons tenté de limiter l'emploi de détails pouvant permettre d'identifier les intervenants aux cas où ils aidaient à comprendre l'origine des arguments avancés. Néanmoins, il était souhaitable de retarder la publication de nos travaux, et à ce niveau il a été heureux que le travail d'analyse nous ait mené après la ronde de négociations suivante.

Enfin, un dernier aspect du terrain choisi est qu'il a dû commencer assez tôt dans notre processus de maîtrise, alors que nous en étions encore à explorer les outils théoriques que nous allions employer pour l'analyse. Ainsi, bien que le travail de collection de données ait été informé par notre problématique, il ne pouvait tenir compte des concepts précis auquel nous allions faire appel pour les interpréter. Si cela a pu éviter un certain biais dans la cueillette de données celle-ci a toutefois a été moins ciblée.

3.3 Méthodologie de cueillette de données

C'est donc en tant que participant que nous avons tenté d'observer le processus de négociation. Nous avons hésité au départ entre un rôle très actif dans le processus de négociation, tentant d'influencer la position du syndicat, et un rôle plus traditionnel d'observateur passif. Ces deux positions sont défendues dans la littérature de sciences sociales, encore que la seconde soit de loin la plus courante. La première a pourtant ses défenseurs, à commencer par les travaux de Chris Argyris et Donald Schön sur la recherche-action[20], qui nous avait inspiré au début de notre cueillette de données. La recherche-action vise à comprendre des contextes d'action sociale dans le cadre d'une action visant à transformer cette action. Dans la mesure où le sujet d'étude est transformé par l'étude elle-même, la recherche-action se détache du paradigme expérimental traditionnel, où l'observateur est séparé de l'objet observé. Néanmoins, la recherche-action partage avec les sciences sociales empiriques traditionnelles (par opposition aux sciences sociales interprétatives, ou herméneutiques) l'impératif de valider les hypothèses par un processus de test rigoureux. Ces tests peuvent prendre les formes suivantes, en ordre de rigueur croissante : demander aux individus impliqués quelles ont été les motivations de leurs actes ; observer leurs actions futures pour voir si elles se conforment à nos hypothèses ;

20. Leurs idées sur la recherche-action sont d'abord introduites dans Argyris et Schön, *Op. Cit.*, puis développées sous forme de théorie cohérente dans Argyris, Putnam, et McLain Smith, *AcSci*.

intervenir sur le cadre de l'action pour modifier des schémas d'action identifiés. L'intervention est l'analogue, pour la recherche-action, de l'expérimentation contrôlée en sciences empiriques traditionnelles.[21]

Toutefois, une telle méthodologie de recherche suppose une familiarité intime avec le champ de l'action, et la pleine confiance des participants qui en découle. Or, nous avions entrepris notre recherche sur un terrain nouveau pour nous, dont nous avions encore tout à apprendre. Nous avons donc dû en consacrer une bonne partie des cinq mois du processus de négociations à nous familiariser avec la vie syndicale et les conventions collectives, ainsi qu'avec les normes internes de fonctionnement de ce syndicat. Ce manque de familiarité initial avec le fonctionnement du syndicat imposait certaines limites au type d'intervention que nous pouvions suggérer. D'autre part, dans la mesure où les interventions à la table de négociations étaient régulées, le négociateur en chef de notre équipe ayant généralement la parole, sauf à des moments prévus d'avance où l'un ou l'autre des membres du comité de négociation devait intervenir sur des sujets qui leur étaient propres, nos possibilités d'interventions dans ce contexte étaient là aussi limitées. Certes dans les phases de préparation il était plus facile de tester nos hypothèses, en demandant aux acteurs les raisons de leurs actes, mais notre statut de nouveau venu a néanmoins limité notre capacité d'intervention.

Ainsi, et surtout dans le contexte de la négociation elle-même, nous avons mis de côté les techniques de la recherche-action et avons plutôt opté pour un statut d'observateur ethnographique. Le syndicat n'ayant pas approuvé l'emploi d'un magnétophone, nous nous sommes contentés de prise de notes pendant les sessions de préparation et de négociation. Nous avons pris des notes directement sur support électronique (ordinateur de type Palm[22] et clavier pliable Stowaway de Targus,[23], plus discrets qu'un ordinateur portable classique.) Compte tenu des

21. *Idem*, p. 73.

22. Plus précisément un Visor Neo de Handspring, `http://www.palm.com/us/support/handbooks/visor/VisorNeo_datasheet.pdf`

23. `http://www.targus.com/us/drivers_manuals_archive.asp?SKU=PA800U`

limites de capacité de Palm, nous avons pris des notes avec le logiciel ShadowPlan,[24] un logiciel idéateur (*outliner*) qui nous a permis une prise de notes structurées par thèmes et par intervenant. Nous n'avons pas fait usage des logiciels traditionnels d'analyse qualitative, mais nous avons codé nos données sur une base thématique en nous servant du logiciel Tinderbox,[25] un logiciel idéateur sophistiqué qui nous a permis d'affecter des liens ou des attributs à chaque intervention.[26] Nous avons suppléé aux capacités d'analyse de Tinderbox à l'aide de logiciels *ad hoc*. Certains des outils que nous avons développé pour ce faire ont été distribués lors d'une conférence rassemblant les utilisateurs de Tinderbox[27], et sont disponibles sur notre site.[28]

Notre travail de prise de notes nous a donné informellement un rôle de secrétaire dans l'équipe de négociation syndicale, ce qui convenait bien au processus de recherche. Toutefois, si elle nous a évité une phase de transcription de données, la prise de note en temps réel ne pouvait être ni aussi détaillée, ni aussi complète que celle obtenue à l'aide d'un magnétophone. Nous avons souvent pris des notes télégraphiques, voire ramenés de longs arguments à leur substance. Nos notes comportent également certaines lacunes, correspondant à des moments où nous étions plus directement impliqué dans le processus de négociation. Nous avons tenté de combler ces lacunes de mémoire, souvent peu après la session, mais encore une fois nous ne pouvons pas toujours garantir d'avoir reproduit le déroulement phrase par phrase. La nature des notes ainsi obtenues exclut une analyse au niveau des termes exacts employés par les participants, même si (pour certains moments de la négociation, à tout le moins) elle sont assez détaillées pour permettre une analyse au niveau des arguments individuels ou des actes de langage. Ainsi, les techniques d'analyse qualitative en termes de codage de données textuelles, employés surtout

24. `http://www.codejedi.com/shadowplan/`
25. `http://www.eastgate.com/Tinderbox/`
26. Les données ont été transférées de ShadowPlan à Tinderbox à l'aide d'un script XSLT *ad hoc*, les deux logiciels employant des formats de données basés sur la norme XML. `http://www.w3.org/TR/xslt`
27. `http://markbernstein.org/May0401/TinderboxWeekend.html`
28. `http://maparent.ca/tinderbox/tindertoolbox.html`

dans le cadre de la recherche située,[29] ne peuvent être employés directement pour notre étude. Par contre, nous disposons de copies des échanges épistolaires (par fax et par courriel) entre les deux équipes, ou entre les membres du comité syndical entre eux, et ces documents auraient pu, pour leur part, être soumis à une telle analyse. Néanmoins, la nature partielle de ces artefacts du processus nous a amené à préférer une analyse de contenu portant sur l'argumentaire plutôt qu'une analyse du discours classique.

Outre la prise de notes, qui constituent le cœur de notre chapitre de description des données, l'essentiel de notre travail a surtout porté sur la familiarisation avec la procédure de négociation et les méthodes de travail du syndicat, ce qui relève nettement de la tradition ethnographique. Selon les théoriciens des techniques d'observation participante,[30] le degré de notre compréhension du processus se mesure à notre capacité à y participer, ou en d'autres termes, « *[qualitative researchers] learn by doing* » [31] Cette vérification par la performance a son origine dans les travaux de Ryle,[32] et trouvera des échos dans la sémantique vérificationiste de Dummett, que nous examinerons dans notre chapitre théorique, en 4.3 page 103. Une autre conséquence méthodologique de cette procédure est que l'ethnographe peut apprendre à identifier les règles tacites qui définissent la culture du groupe étudié en identifiant des situations où les membres de cette culture signalent que ces règles tacites ont été violées. Cette technique donnera lieu à un courant méthodologique important.[33]

29. Strauss, Anselm et Juliet Corbin, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, SAGE Publications, 2e édition, 1990 .

30. En particulier Jorgensen, Danny L., *Participant observation: A methodology for human studies*, Sage, London, 1989 et Thomas, Jim, *Doing Critical Ethnography*, SAGE, Beverly Hills (Calif.), 1993 , cités par Creswell, *Op. Cit.*, p. 247 et p. 216 resp.

31. Dey, Ian, *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*, Routledge, London, 1993 ; cité par *Idem*, p. 142.

32. Ryle, Gilbert, *The Concept of Mind*, Barnes & Noble, New York, 1949 ; cité par Argyris, Putnam, et McLain Smith, *AcSci*, p. 25.

33. Mentionnons en particulier les travaux de Cicourel, Aaron, *Cognitive Sociology*, Penguin Education, Harmondsworth, 1973 ; cité par Argyris, Putnam, et McLain Smith, *AcSci*, p. 26 et de Garfinkel, Harold, *Studies in Ethnomethodology*, Polity Press, Cambridge, 1984 ; cité par Heath, *CARC*, p. 167.

Dans cette perspective, notre apprentissage de la procédure de négociation, y compris nos difficultés initiales à nous adapter à la culture syndicale, auront contribué à nous initier aux présupposés tacites de son fonctionnement, et ce sont ces présupposés dont nous nous serviront à quelques reprises dans l'analyse de nos notes de négociation, même si notre rôle actif dans ce processus a été relativement limité.

3.4 Méthodologie d'analyse de données

Comme nous l'avons mentionné, après quelques tentatives infructueuses, nous avons renoncé à présenter nos données de terrain sous une forme formelle. Nous avons donc opté pour une narration du processus de négociation, à l'instar de Flyvbjerg. Les présupposés implicites ne sont donnés que lorsqu'ils semblent nécessaires à la compréhension. La narration des points du processus de négociations sont suivis d'une analyse où nous tentons d'identifier les enjeux à partir des demandes de justification des positions, selon un schéma de la justification qui s'appuie sur notre cadre théorique, et que nous développons à la suite de celui-ci, à la section 4.5.3 page 196. Les concepts théoriques employés sont signalés au fil du texte de l'analyse de façon informelle, sans les identifier autrement que par un emploi rigoureux de la terminologie développée dans le chapitre théorique.

Reste la question de la vérification de cette analyse, qu'elle soit formelle ou informelle. C'est pourquoi nous introduisons les techniques d'analyse de l'écart, qui bien qu'elle ne soit pas applicable pour l'ensemble de l'analyse de données se retrouve dans plusieurs sections du chapitre de description des données, lorsque nous observions que notre interprétation des données s'appuyait trop sur la théorie, et que nous risquions une pétition de principe.[34] Cette technique était donc un contrôle de dernier recours alors que, dans la plupart des autres cas,

34. Un exemple représentatif d'analyse de l'écart se retrouve en 5.3.2 page 258.

nous avons plus simplement noté comment les phénomènes identifiés dans le cadre théorique jouaient un rôle dans le processus de négociations.

Bien que nous ne prétendions pas être sorti complètement du cadre d'analyse interprétatif, nos observations sont suffisamment imprégnées par la culture où nous nous sommes immergé pendant quelques mois pour pouvoir prétendre à ce que notre analyse ait atteint, sinon à une hypothétique validité absolue, au moins à un certain niveau de pertinence.

3.4.1 Postulats théoriques de Crozier et Friedberg

Les techniques d'analyse de l'écart de Crozier et Friedberg sont ancrées dans une théorie de l'organisation élaborée. Nous ne nous sommes pas servi de ces travaux théoriques en tant que tels, car s'ils expliquent remarquablement bien les dynamiques de pouvoir dans l'organisation, les articuler finement aux questions d'argumentation, telles qu'élaborées dans notre problématique, aurait dépassé le cadre de ces travaux. Toutefois, dans la mesure où cette théorie justifie leur approche méthodologique, que nous avons employée, nous en donnons ici une brève esquisse.[35]

La principale prémisse de Crozier et Friedberg est que chaque acteur agit en fonction d'une rationalité propre, ou dans leurs termes : « *Tous les phénomènes [observés] ont un sens et correspondent à une rationalité à partir du moment où ils existent* » [36] Ils s'opposent ainsi à la réduction fonctionnaliste de l'acteur à son rôle dans l'organisation. De ce point de vue, la structure de l'organisation, les règles qui régissent son fonctionnement, sont en relation dialectique avec les objectifs des acteurs, qui ne peuvent être réduits aux objectifs du système et même y échapperont le plus souvent.

35. Nous n'avons pas justifié ici chacun des termes employés, puisque nous n'employons pas ce cadre théorique directement ; mais nous avons tenté de donner des références plus précises que de coutume aux passages cités, auquel le lecteur pourra se référer au besoin.

36. Crozier et Friedberg, *A&S*, p. 456.

Une autre notion fondamentale est celle de zone d'incertitude, car les objectifs des acteurs se définissent selon eux de façon première en termes d'autonomie (et non en termes d'utilité, ou de motivations personnelles.) Un acteur peut protéger son autonomie dans la mesure où il est gardien d'une partie de l'incertitude dans le fonctionnement de l'organisation ; c'est-à-dire qu'à la fois il contrôle cette incertitude pour qu'elle ne nuise pas à l'organisation, mais en même temps il la préserve de façon à protéger son rôle face à cette incertitude.[37] Ils en tirent les éléments d'une *analyse stratégique* du rôle de l'acteur dans l'organisation :[38]

1. Chaque participant d'une organisation a une stratégie qui peut sembler irrationnelle en termes de gains ou de pertes individuelles, mais s'explique dans le cadre des jeux internes à l'organisation
2. Toutes les stratégies sont rationnelles dans le cadre d'un de ces jeux, et à partir des contraintes et des stratégies, il doit être possible de reconstituer le jeu qui donne un sens à cette stratégie
3. Dans la mesure où les stratégies doivent fonctionner dans le cadre du jeu interne à l'organisation donnée, le jeu agit comme une contrainte indirecte sur les stratégies des participants, et les mène la plupart du temps (mais pas nécessairement) à un comportement intégré qui concourt aux objectifs de l'organisation
4. L'organisation est donc un construit culturel visant à obtenir un minimum de coordination d'agents autonomes.

La notion clé, ici est celle de jeu : il s'agit en partie d'un jeu stratégique entre les participants, qui peut donc être ramené à la notion du même nom en théorie des jeux ; mais le jeu, ou plutôt l'ensemble des jeux possibles dans une organisation est structuré (à la fois permis, contraint et justifié) par l'organisation comme système, ses règles, ses coutumes et ses mécanismes de

37. *Idem*, pp. 71-73 et 78-79.
38. *Idem*, p. 230sq.

contrôle. L'impact structurant de l'organisation sur les jeux possibles, et donc indirectement sur les stratégies des acteurs, constitue l'*analyse systémique*, qui fait pendant à l'analyse stratégique. Cette analyse systémique est caractérisée par l'emploi d'une causalité où effets et causes sont en relation non-linéaire d'interdépendance. Entre les deux, le jeu joue un rôle dialectique entre les intérêts des acteurs et les contraintes organisationnelles.

Cette dialectique peut se manifester de façon étonnante dans les stratégies des acteurs ; il est même parfois constituant pour le système que certains jeux contournent les règles explicites de l'organisation, surtout face aux principales zones d'incertitudes.

> Un système est organisé de telle sorte que c'est en réussissant à échapper aux règles qui gouvernent ses jeux fondamentaux que l'on peut participer à son gouvernement. [...] Un troisième type de raisonnement [...] consiste à considérer le formel comme une réponse aux pressions des chantages informels, comme un moyen de gouverner en structurant et stabilisant les jeux de pouvoir qui se constituent naturellement à partir des incertitudes des activités communes. [39]

3.4.2 Technique d'analyse de l'écart

Dans ce cadre théorique, les écarts à la règle peuvent faire partie du système, et en être même la partie la plus importante. Dans tous les cas, les écarts demandent à être expliqués, à ce qu'on trouve le jeu qui justifie leur rationalité. [40] Ainsi, le travail du chercheur consistera d'abord en allers et retours entre d'une part l'élaboration d'une théorie des motivations des acteurs, sur un plan purement stratégique, et d'autre part les stratégies mises en œuvre qui se manifestent au niveau des comportements.

39. *Idem*, p. 289.
40. *Idem*, pp. 457sq.

Les motivations déclarées ou supposées, formant la base des intérêts stratégiques des acteurs, doivent permettre d'en tirer un portrait des comportements que l'on peut attendre de ceux-ci ; portrait que le chercheur confrontera avec les actions posées par celui-ci. Tout écart doit être interprété comme la présence d'une rationalité autre, et exige donc d'altérer les motivations attribuées aux acteurs. Sont particulièrement notables, bien entendu, les écarts de comportements par rapport aux règles formelles de l'organisation.

Si les écarts permettent d'identifier qu'une autre rationalité est en jeu que celle qui est déclarée, cela ne suffit évidemment pas à identifier cette rationalité. Pour ce faire, Crozier et Friedberg préconisent de passer par des entretiens avec les participants,[41] afin d'identifier les éléments (nécessairement subjectifs) qui peuvent entrer dans les calculs stratégiques de ces acteurs. En particulier, il doit au cours des entrevues chercher à évaluer l'importance que les acteurs accordent à leurs activités, à leurs relations avec les autres acteurs, et surtout à leurs possibilité d'agir sur leur situation.[42] Après s'être servi de ces éléments pour élaborer une hypothèse sur les motivations sous-jacentes à la stratégie effective de l'acteur, c'est encore par l'entretien que le chercheur peut valider ces hypothèses, quitte à faire part de ses conclusions aux acteurs eux-mêmes. Dans notre cas, pour les raisons données plus haut, nous avons substitué aux entretiens notre propre analyse des enjeux façonnée au cours de l'observation participante.

Une fois défini l'ensemble des stratégies des acteurs, le chercheur doit, dans la phase d'analyse systémique, la rapprocher d'une analyse parallèle des contraintes que la structure de l'organisation, ses règles et mécanismes de contrôles, imposent aux acteurs ; et des zones d'incertitudes dans l'opération de l'organisation, qui selon ces auteurs structurent également les zones de pouvoir dans l'organisation. Certaines des stratégies ne pourront être expliquées qu'en regard de ces contraintes, comme certaines des règles dans l'organisation ne prendront leur sens que face aux stratégies des acteurs. C'est la médiation implicite entre ces deux niveaux d'analyse

41. *Idem*, p. 458sq.
42. *Idem*, p. 473.

qui définit l'espace de jeu selon Crozier et Friedberg.[43] Notons que, si nous avons parfois tenté d'analyser les contraintes extérieures pesant sur les acteurs, nous n'avons pas généralement suivi la méthodologie de Crozier et Friedberg jusqu'à cette dernière étape, l'identification des rationalités en jeu suffisant à notre propos.

43. *Idem*, p. 476.

Chapitre 4

Pouvoir, Consensus et Normes

Dans notre revue de littérature, nous avons essayé de clarifier les notions de pouvoir et de rationalité consensuelle employées par Flyvbjerg. Comme nous l'avons mentionné, nous avons sélectionné des notions particulièrement formelles du pouvoir, telles qu'on peut les dégager dans la théorie du choix rationnel et la théorie des jeux. La terminologie prête ici à confusion : la théorie du choix rationnel fait référence à une rationalité stratégique, tournée vers la maximalisation de l'utilité individuelle, à laquelle nous avons choisi d'associer une certaine notion de pouvoir. Flyvbjerg l'opposerait donc à ce qu'il appelle rationalité, qui est une rationalité à la fois technique et consensuelle. Ajoutons toutefois que, selon Flyvbjerg, une caractéristique de la position de pouvoir est qu'elle permet, et donc encourage, la possibilité de faire des choix qui ne sont même pas pleinement rationnels sur le plan stratégique ; notre choix de fonder la notion de pouvoir dans la théorie de la rationalité stratégique est donc discutable. Toutefois, la théorie du choix rationnel est un paradigme fort en sciences humaines, qui domine entre autres l'ensemble de l'économie ; c'est pourquoi il nous est apparu essentiel de traiter le pouvoir à partir de ce concept. Toutefois, dans la mesure où cette notion de pouvoir est éloignée

de celle de Flyvbjerg, nous commencerons par tenter de mieux dégager cette dernière, afin de justifier par la suite notre articulation.

Quant à la notion de rationalité, nous avons choisi de laisser de côté l'aspect de la rationalité technique, et de nous concentrer sur ce que Flyvbjerg appelle le «projet des lumières», et en particulier la notion d'espace de discussion politique de Jürgen Habermas. Flyvbjerg fait souvent référence à Habermas, généralement de façon critique, car selon lui la vision idéaliste du consensus proposée par Habermas colle mal à la réalité de la politique que Flyvbjerg observe. Toutefois, cette critique est clairement teintée de regret ; il est clair que le projet des lumières, que Flyvbjerg souhaite voir se réaliser mieux, est très près de cet idéal d'action communicationnelle consensuelle décrit par Habermas. Nous sommes tentés de voir dans la posture critique de Flyvbjerg face à Habermas celle d'un idéaliste déçu, qui reproche à Habermas une promesse non tenue. C'est pourquoi nous n'hésitons pas à nous concentrer sur l'aspect consensuel de l'idéal de rationalité de Flyvbjerg, tel que décrit par Habermas. Cette étude de Habermas nous ramènera aux idées des lumières sur la conduite morale, à commencer par Kant, et aux débuts de la sociologie, avec Weber.

Nous avons donc deux schémas d'explication des phénomènes politiques, le premier basé sur l'intérêt stratégique pur et le second sur la recherche de consensus ; pour faire dialoguer ces deux conceptions extrêmes des motivations sociales, nous avons étudié les travaux de Joseph Heath, qui a entrepris de réconcilier ces deux théories de l'action. Heath se pose en critique de Habermas, dont il partage néanmoins le projet : remplacer la théorie utilitariste de la motivation humaine, qui ne peut pas selon eux expliquer adéquatement la réalité de la coopération sociale ; et fonder cette dernière à partir d'une théorie de la communication. Mais alors que Habermas tente de montrer que le langage est intrinsèquement porteur d'engagement social, et donc est orienté de façon fondamentale vers le consensus, Heath revient aux travaux de sociologues antérieurs, en particulier Parsons, et part de l'idée d'action guidée par des normes sociales.

L'originalité de Heath est qu'il tente de donner à l'action normative un cadre formel proche de celui employé en théorie des jeux pour analyser l'action stratégique. Ce cadre s'articule donc mieux à l'analyse de l'action en termes d'intérêts stratégiques et de pouvoir. Toutefois, l'analyse de Heath —comme celle de Habermas— n'est pas sans idéaliser certaines dimensions de la relation discursive entre acteurs sociaux, et bute à notre avis sur une analyse sociale des relations de pouvoir qui dépasse justement le cadre formel. D'autre part, si elle permet de comprendre comment les acteurs peuvent se conformer à des normes sociales bien définies, beaucoup de situations de négociation tirent leur complexité de l'interaction de plusieurs normes sociales plus ou moins contradictoires, une situation que Heath analyse mais sans l'intégrer à son cadre formel, qui y perd en valeur.

4.1 Définitions du pouvoir

Tentons d'abord de dégager du texte de Flyvbjerg une ébauche de caractérisation de ce qu'il entend par la notion de pouvoir. Nous y avons relevé deux composantes, une de rationalité technique et une de rationalité consensuelle. En effet, Flyvbjerg associe souvent rationalité et recherche publique d'un consensus, fondé soit dans un savoir pratique, soit sur le processus démocratique lui-même. Spécifiquement, il marque une rupture de rationalité, à chaque fois entre autres qu'une décision fait fi des avis techniques : au point qu'on peut être tenté d'en déduire que la rationalité à laquelle il fait référence n'est autre que la rationalité technique.

Toutefois, il marque également une rupture de rationalité interne à la CIC lorsque celle-ci produit un rapport qui traduit mal les intérêts de ses propres membres, et d'autre part chaque fois que les instances démocratiques cèdent aux pressions de la CIC, car selon lui elles font alors fi du processus démocratique censé les fonder. On voit enfin que les décisions «irrationnelles» de la CIC, c'est-à-dire contraires aux avis techniques, se retourneront contre elle en rendant le centre

ville moins accueillant. C'est que, pour Flyvbjerg, la rationalité technique tire sa légitimité de son ancrage dans le réel, et la rationalité est en fin de compte d'abord une adaptation à la réalité, et ensuite comme un processus de consensus inclusif. En effet, le consensus libre visé par Habermas semble faire partie de l'idéal de Flyvbjerg, même s'il reproche par ailleurs à Habermas de poser la possibilité d'un tel consensus en hypothèse.

Sur le plan des sources, les renvois répétés à Machiavel, Nietzsche et Foucault font référence à des visions bien spécifiques de la notion de pouvoir. De Machiavel, il retient une définition du pouvoir en action, qui s'exprime par les stratégies et tactiques, souvent masquées, employées pour asseoir une position d'autorité qu'on a pu tenir de droit ou obtenir par la force. Mais il ne suffit pas de maintenir sa position de pouvoir : le pouvoir se définit par son exercice. Et c'est de Machiavel qu'il tire la maxime selon laquelle ceux qui défendent leurs idées par la raison plutôt que la force «finissent mal», opposant pour la première fois raison et savoir.

En se référant à Nietzsche, Flyvbjerg affirme que le pouvoir ne sert pas qu'à imposer une ligne d'action à autrui, mais crée un ordre de réalité propre. C'est par ailleurs Nietzsche qui développe l'opposition entre savoir et pouvoir, vérité et action ; Nietzsche glorifiait le pouvoir, qui dépassait sa dimension politique et devenait le pouvoir de prendre sa vie en main, et l'opposait à un savoir passif et détaché de la vitalité, *« qui comporte à la fois le Oui et le Non* [1] *»* . Toutefois, si le pouvoir de Nietzsche dépassait la dimension politique, celle-ci n'était pas absente ; et Nietzsche, par exemple, condamnait la démocratie comme un rempart "ennuyeux" contre le pouvoir. Flyvbjerg ne rejoint évidemment pas Nietzsche dans ce jugement ; mais retient de Nietzsche l'intuition que des gens occupés à satisfaire une volonté de pouvoir ne peuvent s'encombrer de trop de rationalité, car selon sa formule lapidaire, *« le savoir tue l'action »* .

1. Nietzsche, Freidrich, *The Will to Power*, Vintage Books, New York, 1968 , §351; cité par Flyvbjerg, *R&P*, p. 274.

Nous n'avons pas poussé l'analyse de ce qu'entendait Nietzsche par cette maxime, mais pour Flyvbjerg elle revient en particulier dans des cas où diverses parties opposées au Projet Ålborg, qu'il s'agisse de la CIC ou de la faction du parti social-démocrate qui a développé le Plan de Rêve, doivent abandonner des éléments de leur critique (et donc diminuer leur action d'opposition) après que certains d'entre leur nombre aient mieux analysé les conséquences du Projet original ou de leurs contre-plans. Ainsi, une meilleure compréhension des enjeux bloquera une action mal informée ; et en un sens, on peut en déduire que cette notion d'action "mal informée", mais qui peut s'imposer à une action mieux informée, est pour Flyvbjerg constitutive de la définition négative qu'il se donne du pouvoir.

4.1.1 Le pouvoir selon Foucault

Mais c'est à Foucault que Flyvbjerg emprunte finalement une forme plus achevée de la relation entre savoir et pouvoir ;[2] mais au-delà de l'affirmation de base de Foucault selon laquelle il y a interpénétration du savoir et du pouvoir, Flyvbjerg demeure allusif quant au travail de Foucault sur l'identification des dispositifs du pouvoir, alors même qu'il emploie quelques-unes des distinctions introduites par ce dernier. Il lui a surtout emprunté la problématique de base, sur comment le pouvoir s'exerce plutôt que sur ce qu'il est.

Foucault a tenté de résumer son apport à cette question dans un court essai.[3] Foucault refuse également de définir ce qu'est le pouvoir, mais introduit néanmoins un ensemble de distinctions importantes. D'abord, Foucault veut distinguer entre capacité, communication et pouvoir : la capacité d'agir sur les choses, qui est une forme de savoir technique ; la communication, qui peut parfois avoir pour visée d'induire autrui à poser une certaine action, mais est alors un

2. tout en soulignant que Foucault lui-même s'est tardivement réclamé de Nietzsche pour certaines de ses idées sur le pouvoir, dans Foucault, Michel, «Entrevue Finale», *Raritan*, 4(1):9, 1985 ; cité par Flyvbjerg, *R&P*, p. 250

3. Foucault, Michel, Chapitre Le pouvoir: comment s'exerce-t-il?, pages 308–321, Dans Dreyfus, Hubert et Paul Rabinow, *Michel Foucault: Un parcours philosophique*, Folio/Essais, Gallimard, Paris, 1984

moyen du pouvoir et non une forme de pouvoir ; et la relation de pouvoir elle-même, où une partie en mène une autre à poser une action donnée. Ces trois champs ne sont pas étanches, mais au contraire un complexe imbriqué, dont les composantes prennent toujours appui les unes sur les autres, même si dans certains contextes l'un ou l'autre aspect vient à l'avant-plan.

Ensuite, il distingue le pouvoir de la violence, ou de la coercition : l'acte de violence réduit autrui à la passivité, alors que le pouvoir vise à diriger les actions d'autrui. Mais pour pouvoir diriger ses actions, il faut que d'autres actions soient possibles, donc qu'il y ait un espace de liberté. Dans le conflit, tel que l'entend Flyvbjerg, on n'exerce donc pas du pouvoir mais une violence. La notion de stratégie recouvre quant à elle ces deux moments, mais de façon différente : la stratégie signifie d'abord, de façon générale, l'application de la raison à l'atteinte d'un objectif ; ensuite, dans le cadre spécifique du pouvoir, la tentative d'avoir prise sur les actions d'autrui, en induisant chez lui certaines actions par nos propres actions ; et enfin, dans le cadre du conflit, les moyens tactiques employés pour priver l'adversaire de ses moyens d'action, et le réduire ainsi à l'impuissance.

L'exercice de pouvoir stable au sens de Flyvbjerg illustre comment on passe du premier au second sens de stratégie : de la définition des moyens vers un objectif, à la conduite des comportements d'autrui. Mais comme, d'après Foucault, il n'y a pas de pouvoir sans espace de liberté, il n'y a pas non plus de pouvoir sans résistance : selon lui, la résistance est constitutive de la relation de pouvoir.[4] La résistance prend une forme plus ou moins actualisée, jusqu'à ce qu'elle devienne affrontement, conflit : la stratégie de lutte (3^{e} sens) entre alors en jeu.

Ainsi, l'horizon de la conduite du comportement est l'affrontement, mais à l'inverse, la visée de l'affrontement est de sortir de la violence et de revenir à la relation de pouvoir stable, où il est possible de conduire les actions d'autrui, au-delà de la simple victoire qui les réduit

4. D'où ses positions controversées sur les limites inhérentes à la révolte.

à une défaite passive.[5] C'est à cette dynamique que fait référence Flyvbjerg quand il affirme que les relations de pouvoir sont dynamiques et réciproques. Mais Flyvbjerg englobe dans sa notion de pouvoir les phases de conflit (là où Foucault parle de violence), ce qui peut n'être qu'une simple question de terminologie, mais à notre avis semble indiquer une conception plus monolithique du pouvoir.

4.1.2 Le projet des lumières

Une différence plus révélatrice a trait à l'interprétation du projet des lumières. Lorsque Flyvbjerg oppose pouvoir et savoir (souvent confondant ce dernier avec la raison), il se réfère explicitement à la conception du savoir des lumières et de la modernité. Par exemple :

> By "modernity" is understood the tradition from the Reformation and the Enlightenment as manifested in efforts to strengthen the domains of cognitive rationality, moral autonomy, and political self-determination.[6]

Il se réfère également, à quelques reprises, à un court essai de Foucault[7] où ce dernier commente un texte de Kant[8] sur les enjeux des lumières. Dans le texte de Kant, celui-ci explique que l'enjeu des lumières est la majorité de l'humanité, afin que chacun ait la possibilité de raisonner en public, que ce soit sur des questions de logique, de savoir pratique ou de jugement moral : Kant définit ainsi un projet politique d'espace public de la raison, qui doit être garanti par le souverain.

5. Ici, nous croyons que Foucault se place un peu trop du point de vue des acteurs en position de force ; la défaite peut très bien être une visée d'acteurs en position de faiblesse dans une relation de pouvoir, comme par exemple au cours de la révolution française.

[6]Flyvbjerg, *R&P*, p. 249.

7. Foucault, Michel, «*The Foucault Reader*», Chapitre What is Enlightenment, page 47, P. Rabinow, éditeur, Pantheon, New York, 1984 .

8. Kant, Immanuel, «Was ist Aufklärung», *Berlinische Monatsschrift*, IV:481–491, décembre 1784 ; cité par *Idem*.

Kant oppose à cet espace public, de raison soumise à la critique, un espace «privé» (dans un sens fort éloigné du sens moderne) où les citoyens agissent en fonction de leur rôle social défini extérieurement ; comme soldat dans une armée, comme contribuable, comme employé ou comme fonctionnaire. Dans cet espace, la critique troublerait la paix sociale ; et Kant propose, tant aux citoyens qu'au souverain, d'exclure ce champ social «privé» de l'activité critique directe, et de se conformer aux rôles une fois définis. Mais en contrepartie, Kant attend l'ouverture de la sphère publique à l'exercice de la raison critique, de telle façon que l'autorité du souverain soit conforme à cette raison ; et donc, mais indirectement, la définition des rôles sociaux à son tour.

Cette définition des lumières semble donc bien proche des idéaux de rationalité dont se réclame Flyvbjerg. Mais qu'en dit vraiment Foucault, de qui Flyvbjerg a repris ce texte ? Foucault ne se situe pas simplement contre le projet des lumières, dont il adopte ce qu'il définit comme un éthos philosophique, c'est-à-dire une façon à la fois d'appréhender le monde, et de se conduire face au monde dans lequel on vit. Foucault montre que dans ce texte, Kant a le premier posé son rapport à la connaissance (explicitement fondé dans les trois critiques) en relation à un moment singulier de l'histoire où il se situe, et plus précisément comme un fondement de la constitution de ce moment historique. Foucault y voit la fondation de l'éthos moderne, qui est sans cesse en train de repenser les limites du présent, c'est-à-dire à la fois les conditions contingentes de sa généalogie et la possibilité de transgresser ces limites pour une nouvelle constitution de soi.

Mais c'est à ce propos que Foucault prend ses distances avec l'expression Kantienne originale du projet des lumières ; tout le XVIII^{e} siècle établissait en effet un lien direct entre capacité d'agir sur le monde (savoir pratique) et liberté individuelle. Or, une des visées du travail de Foucault a été au contraire de montrer que le savoir pratique, tout en se donnant comme discours de liberté, a été un moyen d'ordonner les figures de comportement afin de les normaliser, un lieu de conduite de la conduite d'autrui, un lieu de pouvoir. Ainsi, la relation savoir-pouvoir

à laquelle fait souvent appel Flyvbjerg n'est pas selon Foucault la relation antagoniste que décrit Flyvbjerg, mais bien au contraire un lien inextricable. Rappelons comment, pour Foucault, la capacité technique, la communication et le rapport de pouvoir forment un complexe toujours imbriqué : il ne peut donc pas y avoir, selon Foucault, de rationalité séparée du pouvoir, et encore moins en opposition au pouvoir, et en ceci Flyvbjerg emploie les idées de Foucault à contre-sens.

Ceci étant dit, une partie de la confusion quant à la notion de pouvoir découle du double sens que Flyvbjerg fait porter à la notion de rationalité, qui participe pour lui à la fois du savoir technique (celui que Foucault donne comme indissociable du pouvoir) et de la rationalité consensuelle, aspect que Foucault a beaucoup moins traité, du moins dans les textes cités. Nous donnerons partiellement raison à Foucault sur le premier point : le savoir est un instrument du pouvoir, selon la définition de Foucault, qui est de conduire les actions d'autrui. Dans le cas que nous avons vu, par exemple, si le savoir technique des ingénieurs du département technique visait le bien-être de la population (réduction de la pollution, des taux d'accidents, etc.), il visait également le contrôle de celle-ci, et en particulier de ses choix de moyens de transports. Rappelons-nous comment la phase de consultation publique a été greffée *a posteriori* sur le projet, et comment un des grands facteurs de réaction de la population à la fermeture des rues, qui a favorisé le coup de force de la CIC, a été le manque d'information sur les voies alternatives lors de la fermeture des rues. Le département technique visait à transformer les habitudes de transport de la population sans consultation (à l'origine), en les impliquant le moins possible en cours de route, et avec un minimum d'information. Ainsi, les automobilistes sont perçus comme l'objet des réformes municipales, devant s'ajuster à celles-ci, plutôt que comme des agents dont le changement de comportement doit être négocié de façon consensuelle, puis supporté par la communauté.

4.2 Rationalité stratégique et pouvoir

Nous partons donc la définition du pouvoir de Foucault, qui est de conduire les actions des autres, en les induisant par le biais de nos propres actions, dans le cadre d'une stratégie, c'est-à-dire par l'emploi de la raison pour atteindre un but. Cette capacité de modifier le comportement d'autrui peut s'appuyer sur divers facteurs, parmi lesquels on peut compter les compétences techniques, la maîtrise de ressources matérielles, relationnelles ou informationnelles, un rôle institutionnel, etc. Mais pour comprendre comment ces facteurs peuvent influer sur le comportement d'autrui, nous avons jugé nécessaire de partir d'une théorie de la motivation des actions.

Or, une des théories de la motivation les mieux établies en sciences humaines —encore que très contestée— est encore la théorie utilitariste de l'action rationnelle, qui fonde en particulier le champ de la micro-économie. Nous avons également choisi cette théorie dans la mesure où elle se prêtait à une interprétation formelle, et où il était possible de l'articuler à la théorie de la norme sociale de Heath que nous verrons plus loin.

4.2.1 Théorie de l'action rationnelle et théorie des jeux

La théorie de l'action rationnelle est basée sur une idée simple : chaque individu possède un ensemble de désirs, c'est-à-dire préfère certains états de faits à d'autres, et un ensemble de croyances quant à la possibilité d'amener ces états de faits par des actions. Le problème de l'action rationnelle serait alors simplement de choisir l'action qui a le plus de chances de mener à des états de faits préférés.

Si on exprime cette théorie sous forme mathématique, on peut supposer que les actions possibles et les états du mondes envisagés sont tous deux en nombre fini ; on peut alors

représenter les désirs sous la forme d'un vecteur D sur les états du monde possibles, indiquant le degré de désirabilité qu'un acteur donné assigne à ces états, et les croyances sous la forme d'une matrice C, où chaque rangée représente la distribution de probabilité des états du monde résultant d'une action. Chaque rangée, de somme 1, correspond donc à une action, et chaque colonne à un état du monde. L'action rationnelle, afin de maximiser les désirs, serait de poser l'action qui maximise le vecteur $C \times D$.

Seulement, dans le cas d'une action impliquant deux acteurs agissant simultanément mais indépendamment, le problème est beaucoup plus complexe, car les conséquences possibles dépendent des actions des deux acteurs, ce qui complexifie la structure des croyances. Supposons que deux acteurs réfléchissent indépendamment sur l'action rationnelle à suivre, chacun devant faire des hypothèses sur les croyances et préférences de l'autre. Ce type de situation est appelé, en théorie des jeux, un jeu non-coopératif à information complète, mais imparfaite. Le jeu est dit non-coopératif parce que les acteurs choisissent leur action indépendamment l'un de l'autre, et ne peuvent s'entendre sur une stratégie commune qui lie leur action ; on parle d'information complète, car les acteurs connaissent parfaitement les actions précédentes des autres acteurs si le jeu s'étend sur plusieurs étapes ; mais cette information est imparfaite parce que les joueurs ne connaissent pas l'action que les autres acteurs posent en même temps.

Tel que posé, le problème est insoluble ; on ne peut choisir une marche à suivre quand les conséquences dépendent en grande partie de quelqu'un dont on ne connaît ni les motivations, ni les croyances. Toutefois, il est possible de simplifier légèrement le problème, en posant des croyances communes et une seule conséquence certaine pour chaque paire d'actions : seules varient les préférences des acteurs, chaque acteur connaissant par ailleurs les préférences de l'autre.

On doit à von Neumann et Morgenstern[9] d'avoir posé les problèmes stratégiques selon ce formalisme, et d'avoir montré comment un acteur rationnel pouvait dans de nombreux cas trouver une stratégie optimale pour maximiser son utilité, en posant un minimum d'hypothèses sur les actions de son vis-à-vis. Mais même alors, le problème peut être très complexe ; l'optimisation des désirs permet à chaque acteur de déterminer une action optimale pour chaque action possible de son vis-à-vis, et est donc une fonction de l'action qu'il suppose que l'autre posera : on peut dire que l'action que posera A est fonction de l'hypothèse que fait A sur l'action que posera B, et réciproquement, ce qu'on peut écrire ainsi :

$$act_A = f(hyp_A(act_B))$$

$$act_B = g(hyp_B(act_A))$$

où les fonctions f et g, données par les croyances et désirs, sont connaissances communes. Mais supposons maintenant que A utilise cette connaissance commune pour mettre à jour son hypothèse sur l'action que posera B : pour cela, il doit faire une hypothèse sur l'action que B attend de lui. Autrement dit,

$$\begin{aligned} act_A &= f(hyp_A(act_B)) \\ &= f(hyp_A(g(hyp_B(act_A)))) \\ &= f(g(hyp_A(hyp_B(act_A)))) \end{aligned}$$

(puisque g est connaissance commune...) Ceci peut amener A à changer l'action act_A qu'il va poser, mais comme il le fait pour des raisons entièrement rationnelles, B peut en tenir compte

9. von Neumann, John et Oskar Morgenstern, *The Theory of Games and Economic Behavior*, John Wiley & Sons, New York, 3e édition, 1953 ; cité par Heath, *CARC*.

dans son calcul de $hyp_B(act_A)$, ce que A ne peut ignorer, affectant ainsi $hyp_A(hyp_B(act_A))$... Il y a clairement possibilité d'une régression infinie.

Il y a des cas où ces jeux de miroir comportent des points fixes, où les prédictions correspondent à la réalité, c'est-à-dire où

$$(act_A, act_B) = (hyp_B(act_A), hyp_A(act_B))$$

$$(act_A, act_B) = (f(act_B), g(act_A))$$

On dit d'une telle solution qu'elle est une solution d'équilibre stratégique, en ceci qu'aucun joueur ne voudrait changer son action, sachant enfin quelle action les autres joueurs ont effectivement posée. On parle alors de stratégie qui maximise l'utilité mutuelle. [10] Par exemple, examinons le cas donné à la figure 4.1, entre deux parties A et B : (Dans cette notation classique, les actions possibles pour le premier joueur sont disposées en rangées, celles du second joueur en colonnes, et dans les cases, on donne deux nombres, qui représentent l'utilité de cette combinaison d'actions pour le premier et le deuxième joueur respectivement.)

	b_1	b_2
a_1	4, 2	1, 5
a_2	1, 1	2, 3

FIG. 4.1 – *Jeu simple, doté d'un équilibre pur*

Supposons que A suppose d'abord que B veuille poser l'action b_1. Elle maximisera alors son utilité en posant l'action a_1. Si par contre elle suppose que B veut poser l'action b_2, elle doit choisir a_2. Mais B peut suivre le raisonnement de A, et dans la mesure où le choix de b_1

10. On remarquera que nous utilisons le terme stratégie, et non plus action ; formellement, une stratégie désigne une série d'actions dans un jeu à plusieurs étapes, chaque action pouvant être sélectionnée en fonction des résultats des étapes précédentes. Toutefois, comme nous nous intéressons aux résultats finaux, et que ceux-ci sont supposés être complètement déterminés par la séquence d'actions, on peut «aplatir» des stratégies complexes dans le même type de tableau qu'une action simple dans un jeu à une seule étape. La plupart des jeux considérés sont de ce type, mais nous employons le terme stratégie en guise de raccourci, pour garder à l'esprit que les résultats s'étendent à tout jeu ayant un nombre d'étapes prédéfini.

mène à a_1, B préférera b_2 face à a_1. Donc A s'attend à ce que B choisisse en fin de compte b_2, et choisira effectivement a_2. Et finalement, B n'a aucune raison de changer à nouveau d'option face à a_2, et nous avons atteint un équilibre. A attend b_2 de B, B attend a_2 de A, et cette solution est un équilibre en ceci que, voyant que A choisit effectivement a_2, B ne regrettera pas d'avoir choisi b_2 et respectivement. Ce cas est simple parce que l'équilibre est particulièrement facile à obtenir : quelle que soit l'hypothèse de départ sur les actions que poseront les deux parties, en supposant que chacune veuille améliorer sa position, on parviendra à la solution d'équilibre (a_2, b_2). On dit alors que l'équilibre est convergent.

Notons qu'une solution d'équilibre stratégique n'est pas nécessairement la solution préférée par tous les joueurs ; et dans certaines situations, il peut y avoir plusieurs solutions à l'équilibre, certaines donnant un meilleur résultat pour tous les joueurs que certaines autres. On dit alors que l'équilibre qui donne de meilleurs résultats domine l'autre équilibre. Il est également possible qu'aucune combinaison de stratégies ne soit un équilibre stratégique, comme dans le jeu de la figure 4.2 :

	b_1	b_2
a_1	3, 0	1, 3
a_2	0, 3	3, 1

FIG. 4.2 – *Jeu sans équilibre stratégique pur*

Ici, chaque action d'une des parties pousse l'autre partie à choisir une action qui sera défavorable à la première partie, et donc à modifier son action à son tour ; ainsi tout choix d'action est défavorable.

De façon plus générale, et sachant que chaque partie cherchera une solution qu'elle ne regrettera pas, donc que les parties cherchent globalement un équilibre, comment est-il possible de sélectionner une stratégie d'équilibre stratégique, à supposer que la situation offre de tels équilibres ? Il est possible d'examiner chaque combinaison de stratégie, et de calculer pour

chaque partie si elle peut augmenter son utilité en changeant de stratégie, en supposant fixées les stratégies des autres parties. Si oui, la stratégie n'est pas un équilibre. Mais un tel calcul est fastidieux si chaque partie a beaucoup d'options, ce qui est particulièrement le cas quand chaque option représente des stratégies complexes dans un jeu à plusieurs étapes ; et rappelons que dans plusieurs types de jeux, il n'est même pas garanti qu'un équilibre existe ! Souvent, il est possible de simplifier le jeu en éliminant les stratégies dites dominées ; une stratégie A qui, quelle que soit l'action que posera mon vis-à-vis, me donnera un moins bon résultat qu'une stratégie B sera dite dominée par cette dernière, et ne peut faire partie d'un équilibre. De façon similaire, une stratégie qui me donnera un résultat moins bon ou identique sera dite faiblement dominée. En éliminant les stratégies dominées pour chaque joueur, on peut simplifier les options, et il est possible que dans le jeu simplifié résultant, d'autres stratégies soient dominées à leur tour. Il est parfois possible de trouver un équilibre unique simplement en éliminant les stratégies dominées ; et même si l'équilibre n'est pas unique, il est parfois possible de converger vers un équilibre en éliminant les stratégies faiblement dominées.

Une autre technique pour trouver un équilibre est la technique dite du maximin, qui permet de trouver, non le meilleur équilibre mais d'éviter les pires cas : il s'agit de faire l'hypothèse pessimiste que, quelle que soit la stratégie que nous choisissions, les autres parties choisiraient justement la combinaison de stratégies qui, plutôt que de maximiser leur utilité, minimiserait la nôtre. Nous choisirions alors une stratégie qui nous donnerait la meilleure utilité possible parmi ces utilités du pire cas, le maximum des minimums (ou maximin.) Dans le cas dans les jeux dits à somme nulle (ou constante), c'est-à-dire où le gain d'un acteur se fait au détriment d'une perte équivalente de l'autre acteur, si chaque acteur choisit un maximin, on obtient un équilibre stratégique, ce qui garantit leur existence dans ce cadre spécifique.[11] Mais dans le cas plus général, la solution donnée par le maximin est rarement un équilibre, ou encore peut être dominée par un autre équilibre.

11. *Idem*; cité par Guerrien, Bernard, *La Théorie des Jeux*, Economica, Paris, 2002 .

Le pouvoir en théorie des jeux

Avant d'aller plus loin, examinons comment ces questions mathématiques d'équilibre stratégique se traduisent en pouvoir dans le sens où l'entend par exemple Foucault, de contrôler les actions d'autrui. Gruder[12] a très bien illustré ce lien à partir du jeu donné à la figure 4.3, entre deux joueurs A et B :

	b_1	b_2
a_1	0, 0	1,0
a_2	1,1	0,1

FIG. 4.3 – *Impacts sur l'utilité et l'action*

On voit comment A contrôle les impacts sur l'utilité de B ; si A choisit l'action a_1, B obtiendra 0 ; et si A choisit a_2, B obtiendra 1. Par contre, B contrôle les actions de A : s'il choisit b_1, A a avantage à poser l'action a_2, tandis que s'il choisit b_2, A a alors avantage à poser l'action a_1. Notons enfin qu'en contrôlant les impacts sur B, A contrôle indirectement ses actions : ainsi, si B voulait choisir b_2, il pousse A à opter pour a_1 ; mais si A opte pour a_1, B aura un résultat de 0. Ainsi, B est forcé de choisir b_1, et est contraint dans son comportement. (Ici, (a_2,b_1) est à la fois un équilibre et une solution optimale.) Notons au passage que toute cette élaboration stratégique précéderait le jeu proprement dit ; nous dévions de la définition stricte de jeu non-coopératif à information imparfaite. Mais il est possible d'envisager des menaces précédant la prise d'action, sans y être liées parfaitement, et de justifier cette notion de contrôle même dans un jeu sans répétition.

De façon plus générale, on peut mesurer le pouvoir qu'a un participant dans une telle relation, comme la mesure de son contrôle des impacts sur l'utilité de l'autre ; et le pouvoir relatif entre deux participants est donné par le ratio entre le pouvoir du premier sur le second et le pouvoir du second sur le premier (dans l'exemple donné, on considère que A contrôle

12. Gruder, Charles L., Chapitre Social Power in Interpersonal Negotiation, pages 111–154, Dans Swingle, Paul, éditeur, *The Structure of Conflict*, Social Psychology, Academic Press, 1970

totalement *B*.) Il est intéressant de noter, toutefois, que la possibilité d'influencer les actions est complètement subordonnée, dans ce modèle, à la volonté d'arriver à certains résultats ; le contrôle des actions est en quelque sorte incident.

Nous avons des réserves, toutefois, quant à la caractérisation du pouvoir relatif en terme de ratio ; il faudrait à notre avis distinguer, dans le cas où les acteurs ont un impact sur l'autre de même magnitude (donc un ratio proche de un), les cas où les acteurs ont peu ou beaucoup d'impact sur l'utilité de l'autre. Dans le premier cas, ils peuvent choisir d'éviter l'interaction dont le résultat leur est indifférent ; dans le second cas, les enjeux sont importants et le rapport de pouvoir sera probablement joué différemment.

Gruder, dans cet article, enchaîne immédiatement sur une caractérisation de diverses formes de pouvoir qui ne sont pas capturées par cette définition formelle, et sur lesquelles nous reviendrons ; mais reste l'intuition de base, somme toute banale, qui veut que les actions d'un acteur seront déterminées par les profits qu'il attend d'une action, et que c'est dans la mesure où nos propres actions peuvent influer sur ces profits que nous pouvons contrôler les actions de l'autre. Ainsi, la théorie des jeux peut être utilisée pour donner un modèle formel du pouvoir.

Équilibres de Nash

Une contribution importante de Nash [13] a été de montrer qu'il existe toujours un équilibre pour un jeu non-coopératif non-répété à information imparfaite, à condition de considérer qu'un acteur puisse sélectionner une action dite mixte, en d'autres mots une stratégie probabiliste : c'est-à-dire qu'un acteur déciderait de tirer son action au sort entre plusieurs choix d'actions, pondérés selon une distribution de probabilités donnée. Si la solution de Nash résout le problème de l'existence des équilibres de décision, il n'est pas clair qu'elle puisse guider l'action. Tout

13. Nash, John F., «Noncooperative Games», *Annals of Mathematics*, 54:289–295, 1951 ; cité par Heath, *CARC*.

d'abord, les stratégies probabilistes semblent passablement contre-intuitives ; mais au-delà de cela, l'emploi de la solution de Nash n'est pas sans poser plusieurs problèmes.

Optimalité et Dilemme du prisonnier

Une objection à l'emploi des solutions d'équilibre en général est qu'une solution d'équilibre, si elle est un optimum local par construction, n'est pas nécessairement un optimum global. Une solution est dite optimale au sens de Pareto, si toute autre solution qui cherche à augmenter l'utilité d'une des parties doit le faire au détriment d'une autre partie. En général, les solutions optimales ne sont pas uniques ; différentes solutions optimales peuvent favoriser différentes parties, et c'est pourquoi les parties désavantagées par un optimum donné préféreront une autre stratégie. Donc, de façon générale, une solution optimale est rarement une solution d'équilibre, et vice-versa. Dans le cas où l'optimum est unique, il est également une solution d'équilibre, mais ce cas est exceptionnel. Même si un équilibre donné est optimal, il ne sera pas nécessairement unique. Il est aisé d'illustrer pourquoi en donnant l'exemple désormais classique du dilemme du prisonnier, fondement paradigmatique de la théorie des jeux : l'anecdote veut que deux voleurs soient appréhendés à la suite d'un forfait majeur, et séparés. Faute de preuves, on ne pourrait que les condamner à des peines relativement légères pour des délits mineurs. La justice tente alors d'encourager chacun d'entre eux à dénoncer son complice en échange d'une remise de peine ; le complice, qui nierait avoir commis le crime, serait alors inculpé par son complice, avec outrage au tribunal en sus pour avoir menti. Par contre, si tous deux se dénoncent, la remise de peine ne serait pas appliquée, et les deux complices seraient condamnés, mais sans outrage au tribunal.

La matrice des conséquences des actions peut être exprimée sous la forme donnée à la figure 4.4 page suivante :

	dénoncer	se taire
dénoncer	-8, -8	0, -12
se taire	-12, 0	-2 , -2

FIG. 4.4 – *Dilemme du prisonnier*

Telle qu'exprimé, il est clair que les complices ont globalement intérêt à garder le silence, car c'est le moyen de minimiser le coût total (on dit alors qu'ils coopèrent entre eux). Mais pour chacun des complices, pris individuellement, s'il suppose que son partenaire ne va pas le dénoncer, il a intérêt à dénoncer pour bénéficier de la remise de peine ; et s'il suppose que son partenaire va le dénoncer, il a encore intérêt à le dénoncer pour éviter d'être condamné en sus pour outrage au tribunal... En d'autres termes, la stratégie "dénoncer" domine la stratégie "se taire", chacun a toujours intérêt à dénoncer l'autre, et la solution (dénoncer, dénoncer) est la seule solution d'équilibre. Elle a la caractéristique qu'aucun des deux agents ne peut améliorer son sort en changeant seul d'action, alors que l'optimum global de Pareto (se taire, se taire) est instable, ayant la caractéristique inverse : chaque agent pourrait améliorer son sort en choisissant l'action opposée. Ainsi, l'action la plus rationnelle, telle que déterminée en fonction du critère d'équilibre, mènerait les acteurs à choisir obligatoirement une option qui est globalement la moins avantageuse possible.

Communication en théorie des jeux

Évidemment, l'énoncé du problème spécifie que les complices doivent être séparés, et ne peuvent s'entendre sur une "loi du silence" après avoir été capturés s'ils ne l'ont fait au départ. L'absence de communication, et partant d'alliances, est une des hypothèses sous-jacente à beaucoup des situations examinées en théorie des jeux. Mais une des conclusions paradoxales de la théorie des jeux classique est justement que, même si on permet la communication, elle a très peu d'impact. Von Neumann, puis Nash, ont soigneusement distingué les jeux dits

coopératifs, où les parties ont la possibilité de négocier des solutions communes, des jeux non-coopératifs que nous avons décrits jusqu'à maintenant. Mais, dans la mesure où le fait d'annoncer une stratégie plutôt qu'une autre est un "coup" parmi les autres dans un jeu en plusieurs coups, les techniques d'analyse de théorie des jeux, pour lesquelles seul compte le résultat final, traiteront le choix des stratégies subséquentes indépendamment des annonces de stratégies et mèneront chaque partie à sélectionner la même stratégie que si aucune annonce n'avait été faite, invalidant la tentative de coordination. Ainsi, nous n'avons pas encore montré que le pouvoir rend stupide comme le disait Nietzsche, mais certainement la recherche d'utilité maximale peut rendre sourd.

Bien sûr, il y a des classes de jeux où la communication est avantageuse, en particulier les jeux dits de coordination, étudiés par Schelling,[14] considéré comme un précurseur de l'application de la théorie des jeux aux situations stratégiques. Supposons que deux partenaires souhaitent se rencontrer, mais que peu leur importe le lieu ; leur action est d'aller à un endroit donné, et ils maximiseront leur utilité en choisissant le même lieu. Chaque lieu est ici une solution d'équilibre, que rien ne vient distinguer. Il est évident que, dans ce cas, la possibilité de communiquer est un avantage marqué ; Schelling montre que, dans le cas où la communication est impossible, ils leur est souvent néanmoins possible de se coordonner en choisissant un lieu "saillant", c'est-à-dire dont l'importance est connaissance commune, par exemple un monument situé sur une intersection majeure dans une ville. Ainsi, Schelling résout le problème de la sélection d'équilibres en faisant intervenir des éléments extérieurs à la théorie des jeux, soit en l'occurrence des associations d'idées, ancrées dans l'histoire personnelle des acteurs. Mais

14. Schelling, Thomas C., *The Strategy of Conflict,* Oxford University Press, New York, 1963 .

encore cela suppose-t-il une volonté de se coordonner ; un autre résultat de la théorie des jeux démontre que dans certaines classes importantes de jeux dits non-coopératifs avec signaux,

> en général, on ne peut s'attendre à une communication parfaite à moins que les intérêts des agents coïncident exactement, et du moment que les intérêts divergent au-delà d'un seuil donné, le seul comportement rationnel cohérent est l'absence de communication. [15]

Un mot sur les définitions : la classe des jeux non-coopératifs est celle où il n'y a pas de communication préalable ; il peut sembler contradictoire de parler de jeux non-coopératifs avec signaux. Dans cette classe de jeux, le sens des signaux n'est pas donné au départ ; en d'autres termes l'existence du langage n'est pas donnée pour hypothèse. Cette classe de jeux est importante dans la mesure où elle devait justement permettre, à l'aide de la théorie focale, d'expliquer l'apparition des conventions linguistiques. Mais qu'en est-il si on pose le langage comme élément *a priori*, dans le cadre de la théorie des jeux coopératifs ? Dans ce cas, la preuve d'existence de Nash ne s'applique plus, et dans plusieurs cas simples, en particulier si les intérêts des acteurs divergent, il est impossible de parvenir à une solution d'équilibre. [16]

Menaces et engagement

On doit à Schelling, en plus de la théorie focale de la coordination sans communication, plusieurs résultats paradoxaux sur le choix. Il a illustré par de nombreux exemples comment la structure d'interaction et de communication du jeu, escamotée dans le formalisme de von Neumann, détermine souvent le résultat du jeu, et en particulier dans les situations de menaces et de chantage. En effet, un problème fondamental de la théorie des jeux est l'impossibilité théorique

15. Crawford, Vincent. P. et Joel Sobel, «Strategic Information Transmission», *Econometrica*, 50:1431–1451, 1982 ; cité par Heath, *CARC*, p. 71.
16. Heath, *CARC*, p. 77.

de s'engager à une action donnée ; il est ainsi impossible de mener à bien une menace, [17] même si cela pouvait s'avérer avantageux. Par exemple, considérons le jeu à information imparfaite de la figure 4.5 :

	b_1	b_2
a_1	2, 2	2, 2
a_2	3, 1	0, 0

FIG. 4.5 – *Équilibres multiples*

Considéré de façon a-temporelle, ce jeu comporte trois équilibres : seule l'option (a_2, b_2) est instable, chaque joueur ayant intérêt à déplacer son choix d'action. Supposons maintenant que A doive agir avant B. Entre ces trois équilibres, A préfère (a_2, b_1), et s'il peut engager l'action a_2 avant que B ne pose la sienne, B n'a plus d'autre choix que de choisir, en effet, b_1, qui est l'équilibre le moins avantageux pour lui. À l'inverse, si B devait poser son action en premier, il pourrait contraindre A en choisissant b_2. Supposons maintenant que A ait encore le premier coup, mais que B veuille menacer A, : «Choisis a_1 ; si tu choisis a_2, je choisirai b_2.» comme nous l'avons dit, la menace n'est pas convaincante : dans le paradigme de la maximisation d'utilité, il est irrationnel pour B de choisir b_2 après que A se soit engagé sur a_1. Par contre, si B pouvait se lier à cette stratégie à l'avance, et convaincre A qu'il agirait «irrationnellement», A serait contraint d'adopter a_2, ce qui avantagerait B. Donc, et c'est là le paradoxe, la possibilité d'agir de façon moins rationnelle avantage B. Mais comment B peut-il s'engager à une action irrationnelle, dans un paradigme d'action rationnelle ? Schelling donne un ensemble d'exemples, basés sur un cas de figure simple : il s'agit d'agir de façon à diminuer sa propre liberté d'action. Il donne l'exemple de cheminots en grèves qui se font ligoter sur des rails : les grévistes ont perdu l'option de quitter les rails, et c'est seulement ainsi qu'ils peuvent contraindre la compagnie de chemin de fer à arrêter le train.

17. Schelling distingue les menaces des avertissements : par exemple, en disant à un voleur que nous allons appeler la police, nous l'avertissons d'une stratégie que nous allons suivre quoiqu'il fasse. Il ne s'agit d'une menace que si notre action est contingente à la sienne, comme si nous le menaçons d'avertir la police à moins qu'il ne quitte les lieux immédiatement.

En particulier, on peut diminuer sa propre liberté d'action en déléguant l'action à un tiers, qui n'est pas soumis à la même fonction d'utilité que nous. Une partie de ses exemples exigent en effet la possibilité de reporter les contrats liants au niveau de la structure sociale : ainsi, B peut solliciter un notaire, et signer un document où il s'engage devant la loi, et sous peine d'amende, à débourser une certaine somme (dont la valeur représente une utilité supérieure à 1 dans notre exemple, disons 2) si A opte pour a_2 et qu'il ne mette pas sa menace à exécution, c'est-à-dire s'il opte alors pour b_1. En fait, il modifie la matrice de paiement de la sorte, afin que la solution (a_2, b_1) ne soit plus un équilibre, comme dans la figure 4.6 :

	b_1	b_2
a_1	2, 2	2, 2
a_2	3, -1	0, 0

FIG. 4.6 – *Équilibres réduits par un contrat*

Une caractéristique notable des situations précédentes est que le joueur a l'avantage s'il peut poser l'avant-dernière action libre, contraignant ainsi l'autre à poser la dernière action avec un choix restreint. Ainsi, selon Schelling, il est souvent avantageux de manipuler la structure de communication de façon à forcer l'autre à prendre la décision finale ; ou bien, si on risque d'être soi-même dans cette situation, de couper la communication auparavant. Par exemple, on peut difficilement être victime d'un chantage si le maître-chanteur ne peut pas nous communiquer ses menaces (qui joueraient le rôle de l'avant-dernière décision.) Ainsi, Schelling conseille alors de disparaître dans un lieu où nous ne pouvons plus recevoir de messages, et (c'est aussi important !) de le faire savoir au maître-chanteur.

Donc, selon Schelling, il est souvent avantageux de n'avoir pas de choix ; et de manipuler les circonstances de façon à n'avoir pas le choix. Le fait de se contraindre à suivre une règle nous donne paradoxalement de nouvelles options d'action, menaces ou coopération. Un des mécanismes importants pour ce faire, plutôt que de demander à un seul tiers de manipuler nos bénéfices, est de rendre public notre engagement à une action future ; ainsi, le fait de ne pas suivre

notre engagement nous fait perdre la face. Schelling donne l'exemple, fort pertinent, de leaders syndicaux qui disent qu'ils ne signeront pas une convention à moins d'une certaine concession du patronat. Ils leur est beaucoup plus difficile de justifier un retour au travail sans cette concession, et forcent ainsi la main du patronat. (Comparer à l'emploi du *Ålborg Stiftstidende* par la CIC.) Mais qu'est-ce que la face, justement ? La définition de la face est fort controversée, mais inclut entre autres la réputation d'agir d'une façon conforme à nos engagements, même s'il doit nous en coûter ; donc une réputation de ne pas agir rationnellement au sens utilitariste. Bien entendu, comme le note Schelling, une telle réputation peut être avantageuse, dans la mesure où les autres y croient ; car si on s'engage à perdre dans le cadre d'une interaction donnée, la réputation d'irrationalité peut nous servir dans le cadre d'interactions répétées.

Coopération par le biais d'interactions répétées

La notion d'interaction répétée est une des clefs pour sortir des limites du dilemme du prisonnier : Robert Axelrod [18] a montré que les stratégies rationnellement avantageuses dans un contexte d'interactions répétées ne sont nécessairement pas les mêmes que dans le contexte d'un échange unique ; dans ce premier cas, il est profitable pour les acteurs d'établir des relations de coopération à long terme, basée sur une coopération d'emblée, en sachant qu'ils peuvent répondre à une action non-coopérative (dite de défection) par une action de défection en retour, lors du prochain échange. Axelrod a démontré dramatiquement l'efficacité de cette stratégie, dite du *tit-for-tat*, lors d'un tournoi virtuel où elle a été confrontée à plusieurs autres stratégies, sous forme de programmes informatiques.

Il est toutefois intéressant de noter qu'à l'inverse, un traitement mathématique d'un nombre défini d'échanges répétés, basés sur la matrice de conséquences du dilemme du prisonnier,

18. Axelrod, Robert, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, 1984 .

mène à une conclusion toute différente : la solution stable est encore de ne jamais coopérer.[19] Il est possible pour la théorie des jeux de justifier la coopération en supposant un nombre infini d'échanges répétés, ou encore à l'aide d'une fonction de coûts décroissants, qui heurte moins l'intuition. Quant à lui, Axelrod considère ses résultats comme un extension de la théorie des jeux classique, et non comme en contradiction avec ceux-ci ; les programmes informatiques optimisaient pour un nombre d'échanges indéfini sinon infini.

Marchandage

Même si, selon la théorie des jeux classique, la communication n'est d'aucun secours dans le cas où il y a divergence d'intérêts marqués, ce résultat suppose la liberté de ré-optimiser. Dans les cas, soulevés par Schelling, où il existe une infrastructure qui permette des engagements liants, que ce soit à cause de la réputation ou de sanctions, la communication joue évidemment un plus grand rôle. Alors que les équilibres de Nash sont en général sous-optimaux au sens de Pareto, il est possible de proposer des combinaisons d'actions ayant une valeur collective optimale jusqu'à ce qu'un accord soit conclu, auquel les acteurs se lieraient d'une façon quelconque. Encore une fois, même si l'emploi de communication fait entrer ce processus de marchandage dans le champ de la théorie des jeux dits coopératifs, cela ne signifie aucunement que la démarche soit nécessairement exempte de coercition, de menaces, etc. Néanmoins, en général, les accords obtenus par un processus de marchandage sont supérieurs (toujours au sens de Pareto) aux équilibres de Nash obtenus dans un cadre non-coopératif.

Schelling a montré, encore une fois, que la structure discursive du marchandage a un impact important sur les résultats ; il est toujours avantageux de pouvoir contraindre la partie adverse à

19. Guerrien, *Op. Cit.*

prendre la dernière décision,[20] et en général de pouvoir déterminer l'agenda.[21] Nash lui-même a étudié la dynamique du marchandage, dans le cadre de la théorie des jeux coopératifs, et s'est intéressé à la meilleure solution possible qu'on puisse obtenir par marchandage. Il a formalisé ce problème sous la forme axiomatique suivante :

1. Efficacité : il n'existe pas de solution Pareto-supérieure
2. Symétrie : en cas de symétrie des ressources, les allouer également ; autrement dit, personne n'a avantage à échanger sa position
3. Indépendance des conséquences non pertinentes : les options qui ne font pas partie de la solution ne doivent pas changer le résultat du marchandage.

Nash a montré que la seule solution qui satisfasse ces trois axiomes est celle qui maximise le produit des utilités. Toutefois, le troisième axiome a été depuis contesté par d'autres auteurs, dont Kalai et Smorodinsky [22] qui proposent de le remplacer par un axiome de monotonicité, énoncé ainsi : si on transforme le problème de telle façon que les ressources sont augmentées pour tous, et que la solution augmente alors les gains d'un acteur, aucun acteur ne devrait voir ses gains réduit.

David Gauthier[23] reproche à l'axiome de Nash de ne pas bien tenir compte de la valeur psychologique de la concession des acteurs. Nous suivrons ici sa formalisation du processus de marchandage, qui a le mérite de mettre en évidence certains des points problématiques de cette théorie, et qui mène à une solution proche de celle de Kalai et Smorodinsky, mais qui s'en éloigne dans quelques cas.[24] Selon lui, le marchandage doit être analysé à partir de deux

20. Schelling, *Op. Cit.*

21. Rapoport, Anatol, Chapitre Conflict Resolution in the Light of Game Theory and Beyond, pages 1–44, Dans Swingle, Paul, éditeur, *The Structure of Conflict*, Social Psychology, Academic Press, 1970

22. Kalai, Ehud et Meir Smorodinsky, «Other Solutions to Nash's Bargaining Problem», *Econometrica*, 43:513–18, 1975 ; cité par Gauthier, David, *Morals by Agreement*, Clarendon Press, Oxford, 1986 , p. 130.

23. Gauthier, *Op. Cit.*

24. en particulier quand il y a plus de deux parties.

positions : d'abord, la position initiale du marchandage, c'est-à-dire l'utilité que chaque acteur peut attendre si l'ensemble des acteurs n'arrivent pas à un accord. Ce point détermine déjà un sous-ensemble de l'espace de solutions ; aucun acteur n'acceptera une solution marchandée dont l'utilité soit inférieure à celle qu'il pourrait obtenir en refusant l'accord. Parmi ces solutions, chaque acteur considérera naturellement comme optimale la solution qui lui donnera l'utilité maximale ; toute autre proposition représente donc une concession pour cet acteur, et la mesure relative de l'importance de cette concession est donnée par la fraction concédée de la distance entre l'utilité de la position initiale et l'utilité maximale possible pour cet acteur. Ainsi, même si on ne peut jamais comparer l'utilité d'une situation entre plusieurs acteurs, il serait possible de comparer le degré d'utilité concédée au cours d'un marchandage, en prenant pour point de référence l'utilité d'un échec de coopération. Si on suppose que, d'après un principe de justice, chaque partie doive faire une concession équivalente au cours d'un marchandage, on peut représenter cette contrainte graphiquement en traçant un rectangle,[25] dont le coin inférieur gauche est la position initiale, la position du côté droit touche l'utilité maximum du premier acteur, la position du côté supérieur touche l'utilité maximum du second acteur ; les solutions de concession équivalente sont le long de la diagonale qui relie la position initiale au coin supérieur gauche du rectangle, et parmi celles-ci, la solution Pareto-optimale, qui touche la frontière de l'espace des solutions admissibles, est donc la solution de marchandage optimale selon Gauthier. Celui-ci reproche donc à l'axiome de Nash d'arriver à une solution qui est indépendante du gain maximal auquel chaque acteur peut prétendre, et donc d'oblitérer le sens de la concession.[26]

Quelle que soit la solution adoptée, le marchandage mène à une solution qui n'est plus tant un équilibre stratégique qu'un équilibre discursif : les acteurs peuvent voir qu'ils ont intérêt à s'y arrêter, car toute déviation de cet équilibre mènerait à une objection. Ainsi, les acteurs sont menés à préférer une solution même si une stricte analyse stratégique instrumentale devrait les

25. ou, pour n acteurs, un hypercube
26. *Idem*, p. 148.

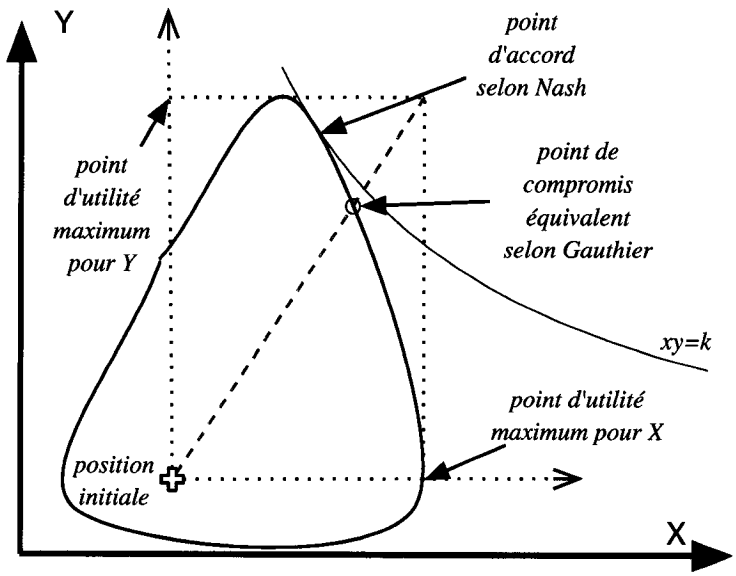


FIG. 4.7 – *Compromis selon Gauthier*

amener à préférer d'autres solutions. Bien sûr, une fois le marchandage conclu, il est encore nécessaire pour accomplir le marchandage que les acteurs tiennent leur engagement, et ne ré-optimisent pas ; Gauthier tente de montrer qu'une telle disposition peut être avantageuse, et donc justifiable dans le cadre d'une rationalité instrumentale étendue. Des critiques[27] ont montré que cette rationalité étendue complique les calculs de points d'équilibre, et de fait Gauthier doit supposer que les acteurs sont capables de deviner, avec un taux d'erreur assez faible, si les autres acteurs emploient une rationalité instrumentale classique ou étendue. Il montre de plus qu'un acteur ne devrait jamais accepter une proposition qui lui accorde un gain d'utilité même légèrement inférieur à celui de l'optimum de marchandage, sous peine d'être systématiquement exploité. Toute cette analyse vise à se positionner dans un cadre purement stratégique, mais il n'est pas clair qu'elle y parvienne, et selon Heath, elle rend l'engagement tellement aisé qu'elle n'est probablement pas compatible avec les applications micro-économiques de la théorie de

27. Heath, *CARC*, p. 91.

l'action rationnelle, qui ont au moins le mérite d'expliquer la compétition des prix dans le marché.[28]

Beaucoup plus révélatrice est son analyse de la nature de la position initiale ; elle devrait selon lui représenter la position idéale dans laquelle seraient les acteurs s'ils ne parvenaient pas à un accord. Il distingue cette position de la position obtenue sans accord, qui représente souvent un équilibre stratégique, et donc une configuration de pouvoir. On ne peut même pas *a priori* en exclure des éléments de coercition ; en fait, la définition de base de Nash et Harsanyi propose d'employer comme base une position appelée point de menaces, c'est-à-dire basée sur ce que chacun pourrait obtenir s'il menaçait les autres de façons efficace.[29] Mais, ajoute Gauthier, même en supposant que des acteurs décident, par le biais d'un accord préalable, d'exclure l'emploi de menaces de la définition de la situation de départ à la base de leur marchandage, cela suffirait-il à empêcher certains acteurs de prendre indûment avantage sur d'autres ? Gauthier répond par la négative. En effet, la position de départ sans coercition peut tout de même être affectée de résidus et d'externalités injustes. Il donne l'exemple d'industries en compétition qui ont besoin d'eau pure, mais dont l'une rejette des déchets polluants en amont de la seconde ; sans menaces et sans coercition, il y a injustice.

Dans le but de définir un champ d'action moralement acceptable, selon un sens de la justice qui va plus loin que les critères utilitaristes mais qui est quand même fondé dans la rationalité utilitariste, Gauthier propose donc que la position initiale dans tout accord doit satisfaire à une variante du proviso avancé par Locke à propos de la propriété privée, à savoir qu'un individu peut s'approprier un bien en y mêlant son travail, à condition de ne pas le gaspiller, et que *« assez, et aussi bien »* [30] soit encore disponible à ceux qui ne se sont pas encore approprié

28. *Idem*, p. 92.

29. Nash, John F., «Two-Person Cooperative Games», *Econometrica*, 21, 1953 ; Luce, R. D. et H. Raiffa, *Games and Decisions*, John Wiley and Sons, New York, 1957 ; et enfin Harsanyi, John C., *Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*, Cambridge, 1977 , cités par Gauthier, *Op. Cit.*

30. Locke, John, *Two Treatises of Government*, P. Laslett, éditeur, Cambridge University Press, 1988 (1690) . v. 33.; cité par *Idem.*

de ce bien. Gauthier interprète ce proviso ainsi (en s'inspirant d'une définition de Nozick[31]) : l'interaction d'un acteur avec un tiers ne doit jamais mener à une situation pire pour le tiers que ne serait l'absence du premier acteur, à moins que ce désavantage pour le tiers soit le seul moyen d'éviter un désavantage pour soi-même au travers de cette interaction. Ce proviso est une condition nécessaire mais non suffisante à la coopération ; mais elle exclut d'une part l'emploi de menaces et, d'autre part, la possibilité de profiter indûment de coûts externalisés comme dans l'exemple des industries polluantes. Gauthier justifie cette position, et la raffine pour montrer qu'elle est compatible avec la propriété privée sous un ensemble de formes modernes, y compris des applications aux échanges entre générations. Toutefois, on voit très vite en le lisant qu'une telle définition est inutilisable dans la pratique ; pour se donner un point de départ de négociation moralement acceptable selon Gauthier, il faudrait pouvoir imaginer un monde où l'autre, non seulement n'exerce pas de désavantage indu sur nous, mais n'en a jamais exercé, directement ou indirectement. Un tel pré-requis est évidemment presque impossible à concevoir en pratique, et mine à notre avis la proposition de Gauthier de fonder une morale pratique sur des accords de cette sorte.

4.2.2 Stratégies à Ålborg

Il est notoirement difficile de donner une évaluation numérique de l'utilité dans des cas réels, dès qu'on sort d'un paiement monétaire, qui relève de la pétition de principe. Nous ne tenterons donc pas de créer un modèle numérique des jeux impliqués dans l'étude de cas de Flyvbjerg, ni dans la nôtre, mais voyons dans quelle mesure les intuitions tirées de la théorie des jeux sont utiles pour interpréter ce premier cas.

31. Nozick, Robert, *Anarchy, State, and Utopia,* Basic Books, New York, 1974 ; cité par Gauthier, *Op. Cit.*

Ré-optimisations En premier lieu, les observations de Flyvbjerg confirment, si nécessaire, que la ré-optimisation est une réalité sociologique : lorsque la CIC a fait pression pour contester la fermeture des rues, elle revenait sur un accord préalable, et elle a pu le faire dans la mesure où le mécontentement des automobilistes a créé une configuration de pouvoir favorable. La même analyse peut s'appliquer à la "trahison" du maire député du PDS, dont le «plan de rêve» était un sabotage du projet lancé par son prédécesseur, lorsque ce dernier a dû s'écarter de la politique.

Contrôle de l'agenda Par ailleurs, plusieurs faits donnent raison à Schelling quant à son observation que la succession des décisions peut déterminer le résultat final. Par exemple, si l'alderman du département technique n'avait pas pu reporter le vote au moment où le PDS poussait le plan de rêve, le Projet Ålborg n'aurait peut-être jamais pu être confirmé. Nous avons aussi vu que l'étude de l'ingénieur, qui invalidait les calculs qui avaient servi à justifier le choix de la station, est arrivée trop tard pour remettre en cause cette décision. L'exemple le plus criant a été la clôture prématurée du processus de débat par la CIC, lorsqu'il est apparu que le dialogue entre ses membres et les fonctionnaires municipaux risquait d'ébranler le consensus interne d'opposition au Projet (et ce, qui pis est, au su de la municipalité.)

Une autre observation de Schelling qui s'est vérifiée à Ålborg est l'emploi stratégique de moyens pour diminuer ses propres choix. De nombreuses déclarations publiques ont émaillé le récit de Flyvbjerg, mais nous croyons que l'exemple le plus amusant est celui de la barrière permanente, dont le coût consolide politiquement la fermeture de rue résiduelle.

Contrôle des actions par les impacts Il est également possible de proposer que le poids politique de la CIC, c'est-à-dire sa capacité à contrôler les actions de l'administration publique, dépend en partie de sa capacité à contrôler certains des impacts des actions des membres de l'administration publique. Ce contrôle des conséquences peut prendre une forme très directe :

rappelons-nous comment la position d'alderman du département technique est poussée par le parti conservateur, qui se voit proposer un candidat par la CIC ; celle-ci soutient ouvertement la campagne de son poulain, à la fois financièrement et politiquement. Ainsi, les liens politiques très étroits dont jouit la CIC auprès du département technique, y compris un rôle consultatif privilégié, sont ancrés dans la possibilité concrète pour la CIC de faire et défaire la carrière politique de l'alderman. Le contrôle des impacts est parfois encore plus direct : le scandale qui a causé la démission du maire d'Ålborg avait été causé par un pot-de-vin reçu d'un entrepreneur. S'il n'y a pas d'exemple connu de corruption aussi directe dans le cas du Projet Ålborg, Flyvbjerg tient à nous rappeler que le phénomène des pots-de-vin n'est qu'assez récemment devenu illégal, et n'est visiblement pas disparu des mœurs.

Mais rappelons que le pouvoir se mesure en comparant l'impact que la première partie a sur la seconde avec l'impact que la seconde a sur la première. Peut-on dire que la municipalité n'a aucun impact sur les actions de la CIC ? La principale accusation de la CIC est à l'effet que les législations de la ville vont tuer le commerce, ce qui impliquerait que la municipalité contrôle l'utilité des commerçants.[32] Contrôle d'utilité n'est pas contrôle des actions, mais si Flyvbjerg montre les limites du pouvoir législatif devant les pressions de la CIC, et en particulier suite au refus de la police d'appliquer la législation votée, il serait néanmoins absurde de prétendre que la municipalité est dépourvue de pouvoir devant la CIC, comme le démontre l'imposition, pour d'autres raisons, des stationnements payants.

Pourtant, Flyvbjerg montre bien que la CIC elle-même est certaine d'être en position de dicter ses conditions : par exemple, peu après le conflit ouvert, la CIC déclarera que le Projet Ålborg est «mort», alors qu'il a encore théoriquement force de loi. La suite de l'histoire lui donne d'ailleurs raison : une partie importante du projet ne se remettra pas du conflit. Ainsi, sa position de pouvoir, que Flyvbjerg semble parfois poser comme hypothèse, est confirmée par

32. Cette accusation est d'ailleurs inexacte, dans la mesure où elle est basée sur la prémisse faussée selon laquelle la majorité de la clientèle est motorisée.

sa victoire dans le conflit narré. Or, si on fait l'inventaire des moyens de pression employés pour affecter les décisions de part et d'autre au cours de l'histoire du Projet, très peu d'entre eux ne se basent réellement sur des effets concrets sur l'utilité de l'autre partie, qu'il s'agisse d'impacts effectifs ou potentiels (c'est-à-dire à l'état de menaces ou de promesses). En effet, nous pouvons exclure l'effet sur les ventes, d'ailleurs fictif, cité plus haut car il n'avait pas pour visée de contrôler les actions de la CIC ; exception faite des directives de l'agence pour l'environnement, qui n'ont joué qu'un rôle très limité, les mécanismes employés pour forcer les décisions étaient d'une part des débats techniques (surtout de la part du département technique, mais pas exclusivement) et d'autre part des déclarations publiques (surtout, mais encore une fois pas exclusivement, de la part de la CIC.) Les principaux coups de force au cours du conflit ouvert prennent cette seconde forme.

Bien entendu, les déclarations publiques de la CIC ne sont pas sans avoir un impact indirect sur l'utilité des hauts fonctionnaires municipaux, car elles affectent leur capital politique, qui se traduit directement en intentions de vote ; nous revoici dans le domaine de l'utilité. Néanmoins, dans une telle analyse, le capital politique jouerait le rôle d'une «vertu dormitive» : c'est donner un nom à ce par quoi la réputation (obtenue par le biais de discours) se traduit en stratégies d'actions, et donc reste à expliquer. D'autant que beaucoup de fonctionnaires municipaux, ainsi que la CIC, ne sont pas élus, et ces derniers sont néanmoins sensibles à l'opinion publique. De façon similaire, nous pouvons également poser une équivalence entre utilité et réputation en disant que les gens donnent une utilité à leur réputation, ce qui est certainement exact, mais la notion d'utilité en devient méconnaissable, et n'a plus la même valeur opératoire. Encore faut-il expliquer pourquoi la réputation est un bien qui justifie de tels efforts. (Ce problème est bien sûr artificiel, et n'a de sens que dans le cadre strict de l'analyse de la raison instrumentale, où les déclarations de parties adverses sont supposées sans grand impact.)

Marchandage Il y a aussi eu un cas clair de marchandage sur les décisions, entre la direction de la CIC et l'alderman du département technique, peu après la publication du contre-plan de cette dernière. Nous mentionnons brièvement ce marchandage car il a été un autre type de mécanisme de décision, qui n'est basé ni sur la coercition ni sur la déclaration publique. Néanmoins, le fait qu'il y ait eu marchandage a été rendu nécessaire par les pressions de la CIC, qui elles prenaient les deux formes de déclarations publiques et d'arguments techniques (mal justifiés) sous la forme du contre-plan. On peut d'ailleurs poser la question : quel était le point de désaccord d'un tel marchandage ? Si ce marchandage n'avait pas eu lieu, la municipalité aurait-elle pu imposer le Projet sous sa forme originale ? Il est probable qu'une des conséquences principales aurait été un tollé de la part de la CIC (qui a d'ailleurs eu lieu) : en d'autres termes des déclarations publiques. Bien sûr, il est également très probable que la CIC aurait également employé d'autres moyens de pression ; en particulier sur l'alderman, qui lui est redevable de son poste. Mais nous ne pouvons, encore une fois, nier que la principale manifestation de l'emploi du pouvoir, à l'état de menaces ou autrement, est la déclaration publique. Lorsque Flyvbjerg dit que «la justification, présentée comme rationalité, est la principale stratégie de l'exercice du pouvoir», il faut à notre avis être très attentif au cadre, public ou privé, de cette justification.

Rencontres d'experts Voyons d'abord le cas assez simple des rencontres d'experts : quel serait leur rôle dans le cadre de l'action stratégique, et comment pourraient-elles influencer la décision ? Nous proposons qu'il s'agit de la manifestation concrète d'un préalable implicite de la théorie des jeux : l'alignement des croyances. En effet, en théorie des jeux, on suppose généralement que, si l'utilité que chaque acteur attribue à un état du monde est individuelle, les croyances quant aux résultats des actions sont connaissances communes. Or, il est évident dans les faits que nous ne connaissons pas toujours les résultats de nos actions, comme le démontre entre autre l'existence de presque toute activité de recherche, dont le but explicite est une meilleure connaissance du monde, et en particulier la capacité de mieux le prédire. De

façon plus prosaïque, lorsque nous essayons de coordonner nos actions avec d'autres parties, nous tentons souvent de coordonner notre évaluation de la situation comme préalable à la prise de décision.[33] Les cas de rencontres entre experts mentionnés par Flyvbjerg relèvent à la fois de ces deux cas : il s'agit d'évaluer l'impact de certaines décisions sur la vie de la municipalité, faisant partie du Projet Ålborg, du contre-plan de la CIC ou du plan de rêve ; et les discussions aident souvent à ce qu'une partie vienne à comprendre pourquoi l'autre partie s'attend à un certain impact, et en arrive le plus souvent à partager cette attente.

Réputation Revenons maintenant à la question de la nature de la réputation mise en cause par les déclarations publiques, et de sa valeur utilitaire. Un élément de réponse nous a été donné par Axelrod : dans le cadre de son modèle, les agents ajustent leurs actions en fonction de l'histoire passée qu'ils ont eu avec un agent donné ; il fait appel à une notion très limitée de réputation, basée sur les seules actions posées dans un cadre fermé, et montre comment elle peut avoir un impact sur les actions subséquentes. Il serait d'ailleurs tentant d'étendre cette notion de réputation à l'histoire généralisée des interactions d'un agent avec plusieurs tiers. Pour Schelling, quant à lui, la réputation vise une propension à mener à bien des promesses ou des menaces, et ce même s'il nous en coûte dans un cas précis, car la réputation de ne pas ré-optimiser nous permet de modifier les situations à notre avantage en général. Gauthier propose quelque chose de similaire dans le cadre des seules promesses.

Dans tous ces cas, notons l'hypothèse sous-jacente, qui est que l'acteur n'agit pas selon une stricte rationalité instrumentale. Gauthier tente de justifier l'engagement dans un cadre globalement instrumental, mais son effort ne convainc pas ; Schelling se sert de la notion de réputation, mais sans l'enraciner de façon stricte dans un modèle utilitariste ; cette distanciation est particulièrement criante dans le modèle d'Axelrod, où la stratégie du *tit-for-tat*, la plus

33. Nous reviendrons sur l'aspect explicite de la coordination des croyances en 4.4.3 page 170.

efficace sur le plan utilitaire, ne tient aucunement compte de la rationalité de l'autre, mais se base uniquement sur son comportement. Ainsi, même si ces auteurs montrent qu'il peut y avoir une raison instrumentale à donner une utilité positive à sa réputation, ils semblent abandonner ce faisant la fondation rationnelle de l'utilitarisme.

Nous avons déjà mentionné ce problème ;[34] mais ces définitions de la réputation semblent-elles correspondre au cas donné ? Lorsque la CIC critique le Projet, peut-on dire qu'elle accuse la municipalité de manquer à des promesses tacites ? Cela n'est pas clair ; elle les accuse plus simplement de causer du tort au commerce, et donc d'opérer une forme de défection. On peut donc être tenté de lire la situation dans les termes simples donnés par Axelrod. Mais il y a une difficulté plus profonde, qui touche l'asymétrie des moyens de pression employés. En effet, rien n'empêcherait *a priori* la municipalité de faire appel à des déclarations publiques, comme l'a fait la CIC, et de lui reprocher, entre autres, sa ré-optimisation lors du conflit, qui tomberait dans le même cas de défection tel que l'entend Axelrod. D'ailleurs, dans ce cas précis, il y a eu une entrevue où l'alderman s'est plaint des moyens de pression de la CIC et le président de cette dernière était sur la défensive. Mais dans bien d'autre cas, le département technique obtient de meilleurs succès avec ce que Flyvbjerg appelle une stratégie conciliatrice, qui consiste précisément à éviter d'atteindre à la réputation de l'adversaire par des déclarations publiques.

Bien sûr, une des raisons pour lesquelles la municipalité se sert moins des déclarations publiques est que celles-ci passent par le principal quotidien local, le *Ålborg Stiftstidende*, dont Flyvbjerg a bien montré le parti pris. Sa ligne éditoriale était plus que favorable aux positions de la CIC, et tant le contenu que le moment de la publication des articles suivait souvent étroitement l'information à laquelle la CIC avait accès. Néanmoins, la municipalité a ses propres moyens d'informer la population (pamphlets, etc.) et malgré son biais éditorial, le *Ålborg Stiftstidende* n'a jamais non plus strictement refusé de publier les prises de positions de la municipalité.

34. Section 4.2.3 page 98

Flyvbjerg lui-même note l'asymétrie, qui est à la racine de son analyse de la faiblesse de la raison devant le pouvoir. Il explique que les institutions en situation de pouvoir, qui n'ont pas à employer la raison, disposent d'un arsenal de propagande plus large que les institutions démocratiques, qui ont charge de toujours faire des déclarations conforme à l'emploi de la raison. Ainsi, ce qui distinguerait la possibilité de pouvoir employer les déclarations publiques comme moyen de pression serait le fait d'être en position de pouvoir ou de raison. Mais la nature du pouvoir est ce qui est en train d'être examiné ; nous ne pouvons vraiment poser celui-ci en hypothèse. Reste donc la raison : mais nous arriverions alors à la conclusion pour le moins surprenante que le fait d'avoir raison rendrait l'emploi de déclarations publiques moins aisé, ou au moins que le fait d'employer des justifications pseudo-rationnelles facilite l'emploi de déclarations publiques. Clairement, il y a une faille dans l'analyse.

Reprenons la question autrement : qu'est-ce qui rend l'emploi de déclarations publiques plus faciles pour la CIC que pour la municipalité ? Nous ne manquons pas vraiment de mécanismes : nous avons identifié le biais de la presse, le poids des intentions de vote qui ne pèsent que d'un côté, la possibilité pour la CIC de faire peser des menaces sur la carrière politique de l'alderman. Mais il n'est pas clair que ces mécanismes (sauf peut-être le dernier) expliquent vraiment que la municipalité ne réponde pas aux déclarations de la CIC par des contre-déclarations publiques. Une autre explication, banale, ferait valoir que les déclarations de la CIC trouvent plus d'échos auprès du public que celles de la municipalité.

Non que cela soit vrai en général ; une série de lettres ouvertes et de prises de positions de citoyens montrent que beaucoup d'entre eux sont favorables au Projet Ålborg. Mais les déclarations les plus éclatantes de la CIC correspondent à un moment où, suite à un manque de clarté de la municipalité, les fermetures de rues ont sérieusement indisposé les citoyens ; ainsi, le pouvoir supérieur attribué à la CIC, dont l'existence est bien fondée, ne fût-ce que par tous les mécanismes cités plus haut, est dans ce cas particulier purement conjoncturel. Il s'agirait d'un

simple alignement des objectifs, et la réputation aurait alors simplement trait au fait d'avoir des objectifs compatibles avec ceux de la majorité.

De plus, quand Flyvbjerg montre que la raison a eu le dessous du conflit ouvert, il pose encore la raison en hypothèse : s'il est exact en général que les positions de la municipalité soient fondées dans une expertise sérieuse, alors que celles de la CIC sont basées sur des préjugés non vérifiés, la situation qui a mis la municipalité en position de faiblesse était une faute de planification : elle a effectivement fermé les routes sans annoncer les voies de rechange —dont plusieurs étaient en rénovations— de façon adéquate. Il semble spécieux de mettre la raison du côté municipal, encore une fois dans ce cas précis. Mais une partie importante de l'argumentation de Flyvbjerg repose sur ce cas : entre autres tout son argumentaire sur la faiblesse de la raison en situation de conflit ouvert. Non que nous rejetions complètement cette conclusion de Flyvbjerg : en particulier, nous croyons également que, en situation de pouvoir, l'argumentation est de peu de poids, même si cet exemple n'est pas le plus convaincant. L'exemple initial de l'emplacement du terminal, imposé par la compagnie d'autobus, nous semble mieux illustrer cette règle ; mais notons que ce jeu de pouvoir s'est passé en-dehors d'un conflit ouvert. C'est le rôle du conflit ouvert dans cette dynamique qu'il nous apparaît important de réinterpréter.

On peut aussi se concentrer sur le fait que le principal coup d'éclat de la CIC touche une faute de raison de la municipalité, et en tirer une autre hypothèse : la réputation qui est mise en cause pourrait donc avoir trait au fait d'employer la raison. Mais si cette hypothèse rend bien compte du conflit ouvert, elle explique moins bien pourquoi la CIC a pu faire réduire considérablement le Projet avant la crise, toujours par le biais de déclarations publiques, mais sans erreur manifeste de la municipalité. Et elle n'explique toujours pas non plus que la municipalité ait préféré se servir de rencontres entre experts, dans le cadre d'une stratégie de conciliation, plutôt que de répondre publiquement aux déclarations irrationnelles de la CIC. Nous retrouvons ce problème :

il semble difficile d'expliquer le fait que les justifications pseudo-rationnelles soient aussi peu souvent contestées, sans faire appel comme Flyvbjerg à la notion de pouvoir. (Encore qu'il nous semble que les justifications pseudo-rationnelles d'une personne en position de pouvoir défavorable soient aussi assez rarement contestées... Mais nous reviendrons sur cette question.)

4.2.3 Limites du modèle stratégique

Objections générales

Implausibilité psychologique De façon générale, notons que les solutions d'équilibre probabilistes données par la théorie des jeux ne semblent se conformer aux actions des individus qu'au prix d'acrobaties théoriques complexes et fort peu justifiables psychologiquement, qu'il s'agisse de situations d'échange unique ou répétés.

Problème de l'alignement des croyances D'autres axiomes à la base de la théorie des jeux posent problème. Ainsi, il est passablement exigeant de supposer que, non seulement chaque acteur ait les mêmes croyances, mais que chacun sache que ces croyances soient connaissances communes, sans parler d'une connaissance des préférences de l'autre. Ces contraintes correspondent à une forme philosophique de réalisme, bien entendu fort contesté. Quelques auteurs ont proposé de relaxer ces contraintes, mais le calcul stratégique est presque insoluble sans elles.

Psychologie expérimentale Les philosophes utilitaristes affirment clairement que les gens agissent en fonction de motivations purement instrumentales. Cette interprétation cynique des motivations individuelles donne donne lieu à une vision pessimiste, celle de la *tragedy of*

commons, où les actions instrumentales individuelles se traduisent en résultats catastrophiques à grande échelle. Cette hypothèse se confirme-t-elle dans les faits ? La réalité, sociale et empirique, est plus complexe. En effet, notre expérience quotidienne est emplie à la fois d'égoïstes et de gens désintéressés ; et si la tragédie des biens communs correspond bien à de nombreux aspects de la réalité géopolitique, la résilience et jusqu'à la simple existence du tissu social ne pourraient exister si chacun agissait de façon purement instrumentale. En effet, chaque situation d'échange est un mini-dilemme du prisonnier, où chacun d'entre nous pourrait en théorie proposer un échange, puis revenir sur sa parole après avoir obtenu ce qu'il en espérait ; le fait que les gens tiennent souvent leurs engagements est en soi un comportement non-instrumental. On peut supposer que les gens tiennent leur engagement par crainte des sanctions sociales, comme dans le modèle que propose Schelling, qui consiste à contraindre ses propres actions en s'engageant vis-à-vis un tiers.

Des situations comparables au dilemme du prisonnier ont également été testées en psychologie expérimentale ; les résultats y sont également mixtes, et varient beaucoup en fonction du protocole expérimental ; mais en général une majorité de sujets choisissent l'option coopérative.[35] Qu'est-ce qui pousse donc ces acteurs à agir de façon non-instrumentale ? Peut-on dire qu'ils agissent de façon irrationnelle ?

Problème de l'ordre social Le fait qu'il soit pratiquement impossible à un acteur rationnel de tenir une promesse, même si cela pouvait lui permettre de maximiser ses gains, est un des principaux problèmes concrets posés par la théorie utilitariste qui fonde la théorie des jeux.

35. De façon amusante, des expériences ont montré que les étudiants en économie, qui ont été exposés à la théorie des jeux, sont plus susceptibles d'adopter une orientation instrumentale que l'ensemble de la population ; Hargreaves Heap, Shaun P. et Yanis Varoufakis, *Game Theory: A critical introduction*, Routledge, London and New York, 1995 , ci-après *GTCI* encore que ce résultat ne se vérifie pas avec des économistes plus séniors, qui ont en général compris les limites de la théorie des jeux. Il est tentant d'interpréter, en anticipant sur la section 4.4 page 153, que pour ces étudiants plus juniors, la théorie des jeux présente une norme, et que l'orientation instrumentale est choisie pour des raisons normatives.

Cette problématique a été d'abord soulevée par Hobbes, dans le Léviathan.[36] Hobbes analyse, en termes non-mathématiques, la problématique de la ré-optimisation, et demande comment, en regard de cette analyse, interpréter le fait qu'il est en réalité possible, dans nos sociétés, d'attendre que les promesses soient en général tenues : c'est cette inadéquation entre théorie et pratique que Parsons appellera plus tard le problème de l'ordre social.[37] La solution de Hobbes est de supposer un système de contrôles sociaux, dont les sanctions modifient les enjeux et imposent aux citoyens d'agir conformément aux lois. Mais alors la question classique se pose : qui gardera les gardiens, et les empêchera d'accepter de lever les sanctions moyennant pot-de-vin, comme le leur imposerait un emploi de la raison instrumentale ? Cette possibilité, d'ailleurs très concrète dans certaines sociétés où la corruption est endémique, ne peut selon Hobbes être évitée qu'au moyen d'une pyramide de gardiens, se gardant l'un l'autre jusqu'au sommet, où trône le souverain comme arbitre suprême des sanctions.

Cette solution a laissé beaucoup de philosophes insatisfaits, qui affirment que, sauf exceptions, la plupart des citoyens peuvent tenir leurs promesses, et en général agir d'une façon conforme aux attentes sociales, même en l'absence de surveillance, et donc d'agir en fonction d'une motivation autre qu'instrumentale ; hypothèse d'ailleurs en bonne partie confirmée par les faits expérimentaux cités plus haut. Un utilitariste pur comme Hobbes arguera qu'une action non-instrumentale est en dernière analyse irrationnelle ; les critiques de l'utilitarisme essaient au contraire de défendre que la conformité aux normes sociales est conforme à une rationalité d'ordre supérieur. La définition des fondements possibles de cette autre rationalité est bien entendu plus problématique, et nous reviendrons aux solutions proposées en 4.3.3 page 107.

36. Hobbes, Thomas, *Leviathan*, R. Tuck, éditeur, Cambridge University Press, Cambridge, 1991 (1651) ; cité par Heath, *CARC*, p. 20.

37. Parsons, *SSA*, 1 :89-94; cité par Heath, *CARC*, p. 6.

Raffinements du modèle

Interactions répétées On peut interpréter les résultats d'Axelrod comme donnant une réponse au problème de l'ordre social qui reste dans les limites des fondements utilitaristes. Mais les résultats d'Axelrod n'expliquent pas non plus complètement la réalité empirique de la coopération sociale ; les situations artificielles en psychologie expérimentale, par exemple, impliquent souvent des échanges uniques. Il est possible d'expliquer que la stratégie optimale de *tit-for-tat* d'Axelrod, exigeant une coopération initiale, a pu être inscrite dans notre psyché, au cours de notre évolution individuelle ou collective.

Sociobiologie C'est en substance l'hypothèse offerte en sociobiologie, qui tente par ailleurs par ailleurs d'expliquer l'avantage évolutif que procureraient certaines émotions fortes (colère etc.) en ce qu'elles permettent justement d'agir irrationnellement, et donc (à l'instar des contrats de Schelling) de se lier à des actions désavantageuses (telles que la vengeance).[38] Mais alors, on abandonne l'idée d'expliquer les stratégies des acteurs par une démarche rationnelle ; et d'ailleurs ces dernières théories pourraient expliquer autant un surcroît de désordre social que le problème de l'ordre.

Hyper-rationalité Notons enfin pour mémoire une proposition ingénieuse de D. Hofstadter,[39] qui a lui aussi cherché à justifier la coopération dans une démarche de rationalité utilitariste, au moins pour les cas où les actions et les conséquences sont symétriques pour chaque acteur. Dans ces cas, l'hypothèse de rationalité commune devrait selon lui mener les agents à déduire que les conclusions doivent aussi être communes, dans la mesure où, posé comme un problème

38. Barkow, J.H., Cosmides, Leda, et J. Tooby, éditeurs, *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture*, New York, 1992, Oxford University Press .

39. Hofstadter, Douglas R., «*Metamagical Themas*», Chapitre Dilemmas for Superrational Thinkers, Leading Up to a Luring Lottery, pages 739–755, Penguin, New York, NY, 1985 .

mathématique, il ne peut admettre qu'une seule solution. Les acteurs peuvent donc éliminer d'emblée les cas où ils poseraient des actions différentes. Dans le cas du dilemme du prisonnier, il ne reste alors qu'à choisir qu'entre (Dénonce, Dénonce) et (Silencieux, Silencieux), auquel cas la conclusion optimale s'impose. Mais cette justification théorique d'une coopération systématique, si elle peut avoir une valeur pédagogique, ne cadre pas mieux avec les faits expérimentaux.

Au-delà de la rationalité instrumentale

Nous avons donc une tension, en suivant le modèle de la théorie des jeux, entre un modèle mathématique de la rationalité, basé sur des bénéfices immédiats, mais incapable d'en sortir ; et d'autre part des tentatives d'incorporer la réalité sociale et psychologique de la coopération. Ces tentatives butent sur l'inadéquation profonde entre l'engagement et la rationalité instrumentale ; que ce soit par le biais de considérations extérieures (sanctions selon Hobbes, tiers contraignants et solutions focales chez Schelling) ou en dépouillant les stratégies d'actions de tout leur caractère cognitif (Implicitement comme dans les tournois d'automates d'Axelrod ou plus explicitement en sociobiologie avec les explications des émotions en termes de gènes égoïstes) ou enfin en posant, comme chez Gauthier, une capacité à identifier chez l'autre une orientation qui va au-delà du calcul instrumental.

Les deux principales pierres d'achoppement sont l'engagement et la communication, et pour expliquer la réalité sociale il faut parvenir à sortir du modèle monologique de la rationalité stratégique. Contrairement à Axelrod, nous croyons qu'il n'est pas nécessaire pour autant d'évacuer la question cognitive ; et plutôt que d'expliquer l'ordre social par un moins de rationalité, nous tenterons de suivre un effort pour élargir la conception de rationalité, de façon à y introduire une dimension interpersonnelle, plus apte à expliquer la réalité de la coopération.

4.3 Rationalité communicationnelle

Le deuxième concept clé de Flyvbjerg, qu'il oppose au pouvoir, est la notion de rationalité, et nous avons vu qu'il importe de clarifier ce concept. Nous avons précisé plus tôt qu'il s'agissait d'une rationalité à la fois technique et consensuelle ; nous croyons important de le rappeler dans la mesure où notre présentation du pouvoir en termes de théorie des jeux se réclame également de la rationalité, sous sa forme utilitariste. Nous avons également annoncé que nous nous concentrerions sur l'aspect consensuel, ou de rationalité communicationnelle au sens de Habermas. Toutefois, nous croyons utile d'expliquer pourquoi nous n'avons pas choisi de concentrer notre analyse sur les théories les plus classiques du discours, soient la logique et la rhétorique.

Le terme de rhétorique, qui désignait au départ l'art des effets oratoires, a souvent été employé de façon péjorative, en particulier par des logiciens, pour désigner des arguments spécieux qui n'avaient pas de force de conviction autre qu'émotive, en contraste avec la raison. L'étude de ces pseudo-raisonnements, fascinante en elle-même, comme l'atteste le texte synthèse de Boudon,[40] est clairement à l'œuvre dans les cas de justification pseudo-rationnelle examinés par Flyvbjerg. Mais de nombreux travaux, parmi lesquels on compte ceux de Perelman,[41] attestent que même un argument valide gagne en force de persuasion lorsqu'il est appuyé par des moyens rhétoriques appropriés. Ces travaux ont remis l'étude de la rhétorique à l'honneur comme outil de communication ; enfin, une partie importante des études littéraires modernes étudie les formes rhétoriques du discours littéraire dans un cadre moins normatif, et nous a donné des résultats révélateurs sur les interrelations parfois profondes entre la forme rhétorique et le contenu du discours, parfois même jusque dans ses replis épistémologiques.[42] Malgré la

40. Boudon, Raymond, *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Fayard, Paris, 1990 .
41. Perelman, Charles et L. Olbrechts-Tyteca, *Traité de l'argumentation*, PUF, Paris, 1958 .
42. Nous donnerons comme exemple représentatif le livre de Halleyn, Fernand, *La structure poétique du monde: Copernic, Kepler*, Seuil, Paris, 1987

pertinence évidente de ces travaux pour nos études, nous avons choisi de ne pas pousser cette approche. La raison en est que, entre les différents sens identifiés, il s'agit d'étudier l'impact du discours au-delà de la raison. Or, même si nous nous intéressons aux distorsions de la rationalité du discours, ou plutôt de plusieurs rationalités du discours, la forme précise que prennent ces distorsions nous intéresse moins que leur ancrage dans les relations de pouvoir. Que les tropes rhétoriques puissent appuyer une argumentation (que celle-ci soit ou non spécieuse), nous n'en doutons pas ; que ces tropes puissent même, dans certains cas, être instruments d'une relation de pouvoir, c'est encore une fois très probable ; mais notre problématique se situe à la fois en amont et en aval du champ de la rhétorique : quelle configuration de pouvoir et de volonté de consensus permettent d'énoncer une certaine proposition, et puis de la faire accepter. Non que le pouvoir, la raison et le consensus soient les seuls facteurs, mais ce sont les objets de notre étude. De plus, si Flyvbjerg a raison, le fait qu'une affirmation soit acceptée a possiblement plus à voir avec la volonté d'éviter le conflit qu'avec le fait que le raisonnement sous-jacent ait été ou non persuasif ; les facteurs extra-rationnels de persuasion sortent du cadre de notre étude. (Même si les facteurs extra-rationnels d'accepter un consensus donné y entrent de plain-pied !)

Quant à la logique, qui devrait également se poser en arbitre de la raison, et de l'acceptabilité des arguments, nous avons choisi de ne pas nous en servir pour une raison un peu différente. En effet, depuis Aristote et même depuis Parménide, la logique est beaucoup trop occupée de questions de vérité et de preuve pour pouvoir traiter des dynamiques sociales. Seule compte en logique le contenu propositionnel des assertions, sans égard à leur contexte d'élocution. Charles Willard, qui s'intéresse beaucoup aux limites de la logique conventionnelle, donne l'exemple suivant :[43] un jour de grand froid, un mendiant lance un regard implorant au portier d'un hôtel. Ce dernier répond au regard mais hausse les épaules, comme à regret. Le mendiant baisse la tête. Un dialogue complet sur les normes sociales, la solidarité et la transgression, où n'est échangé

43. Willard, Charles Arthur, *A Theory of Argumentation*, The University of Alabama Press, Tuscaloosa, AL, 1989 .

aucun mot ; tout est désigné implicitement, et une analyse classique du contenu propositionnel s'y briserait les dents.[44] Au-delà de l'illustration, Willard critique la logique classique pour l'hypothèse, à son avis fallacieuse, que les énoncés aient pour objectif d'exprimer les croyances.

Il s'appuie pour cela sur les travaux de la théoricienne des communications Barbara O'Keefe,[45] qui identifie trois logiques distinctes qui président à l'agencement des messages, organisées en niveaux successifs : l'expression directe d'opinions n'est que le premier niveau ; à un niveau supérieur (dit conventionnel), l'expression est filtrée en fonction de normes pour indiquer l'appartenance à un groupe ; et au niveau dit rhétorique, l'interlocuteur pourra jouer sur plusieurs ensembles de normes concurrentes, découlant de l'appartenance à des groupes multiples, pour recadrer la discussion dans l'espace d'argumentation le plus favorable. Dans tous ces cas, encore une fois, une analyse du contenu propositionnel des arguments laissera de côté la majeure partie de l'interaction.

Toutefois, nous traitons tout de même d'argumentation ; et même si nous ne voulons réduire l'argumentation ni à son contenu propositionnel tel qu'entendu en logique formelle, ni à sa charge de persuasion pseudo-rationnelle, nous ne pouvons absolument faire l'économie d'une théorie de ce qu'est un argument rationnellement convaincant. Pour ce faire, nous nous tournerons d'abord vers les travaux de Stephen Toulmin[46] qui affirme que les arguments dans la vie courante concernent pour la plupart des inférences matérielles, et emploient des justifications beaucoup moins formelles que celles employées en logique. Toulmin propose un schéma de justification, inspiré des arguments juridiques plutôt que des preuves mathématiques, où un argument tente de soutenir une conclusion à partir de données, mais le fait en donnant une

44. Ainsi d'ailleurs qu'une analyse en termes d'actes de langage ; mais nous verrons que les échanges implicites sont plus faciles à traduire en termes d'actes de langage qu'en termes propositionnels.

45. O'Keefe, *Op. Cit.*

46. Toulmin, *Op. Cit.*

garantie implicite (*warrant*)[47] que l'argument est valide, et peut être justifié ; cette garantie de justiciabilité est elle-même soutenue, au besoin, par une raison (*backing*) qui est ancrée dans un champ de discours particulier (*ground*). Or, contre la normativité logique, Toulmin accepte des raisons qui sont valides en tant qu'évidences circonstancielles plausibles (au sens juridique) même si elles ne sont pas démonstratives au sens classique, qui nécessite quant à lui l'emploi de quantificateurs universaux (pour tout x tel que...). Notons enfin que les garanties ne sont pas suffisantes en elles-mêmes, mais uniquement dans un cadre de discours donné qui définit leur valeur en tant qu'arguments.

Un autre aspect de la théorie de Toulmin est que les garanties et raisons sont implicites par défaut, alors que pour beaucoup de logiciens, les prémisses cachées sont potentiellement porteuses de vices de raisonnements.[48] La notion de prémisse implicite a été reprise par de nombreux logiciens, conscients de la réalité du langage. Ainsi, Charles Willard, désigne sous le nom d'indexicalité le fait que toute proposition fasse implicitement référence à un corps de savoir sous-jacent. Une autre extension de cette notion, à laquelle Habermas fera appel, est la théorie vérificationiste du langage : Dummett[49] explique qu'il n'est pas nécessaire, pour comprendre une affirmation, d'en connaître toutes les conditions de vérité (comme dans la sémantique de Frege), mais qu'il suffit de faire preuve d'une connaissance des moyens pratiques de la vérifier. En d'autres termes, il faut pouvoir donner au besoin des raisons, jugées suffisantes par la communauté de locuteurs, pour lesquelles cette affirmation serait exacte. Dans tous les cas, l'intuition est que le nombre imposant de prémisses implicites sont supposées connaissances communes tant et aussi longtemps qu'elles ne posent pas problème ; alors, et seulement alors, le

47. Nous suivons l'usage qui traduit littéralement le terme *warrant* de Toulmin par "garantie", mais cet usage porte à faux : le terme correspond en fait à une micro-théorie, et serait peut-être mieux rendu par "permission", dans la mesure où une "warrant" *permet* de soutenir une conclusion à partir de données.

48. Lire entre autres les mises en gardes de Simmel à ce sujet, dans Simmel, Georg, *Les problèmes de la philosophie de l'histoire*, PUF, Paris, 1984 (1892) ; cité par Boudon, *Op. Cit.*

49. Habermas, Jürgen, *The Theory of Communicative Action (The Rationality of Action and the Rationalization of Society)*, volume 1 de 2, traduction T. McCarthy, Beacon Press, Boston, 1984 , ci-après *TCA1*, p. 317; cité par Heath, *CARC*, p. 99.

processus d'argumentation a charge d'identifier la (ou les) prémisses qui ne sont pas, après tout, communes ; de les rendre explicites ; et de les problématiser à leur tour, c'est-à-dire d'en faire des objets de discours.

4.3.1 Jürgen Habermas

Nous avons dit que la notion d'argumentation est essentielle à la théorie de la communication de Habermas, mais il ne s'agit en fait que d'un des maillons dans une des chaînes de raisonnement du philosophe, qui évolue dans un cadre beaucoup plus vaste. Habermas a tenté d'identifier les conditions dans lesquelles peut avoir lieu, pour un groupe, la recherche de sens commun, qui mène à des plans d'action coordonnée. Il nomme action communicationnelle une telle action basée sur le consensus, et l'oppose à l'action instrumentale telle que nous l'avons examinée, et qui, elle, dicte le fonctionnement de plusieurs sphères sociales, en particulier celle du champ économique. Habermas mène le projet d'identifier l'action communicationnelle sur plusieurs fronts : comme idéal politique, comme objet linguistique, comme principe explicatif en sociologie et en histoire, et comme outil épistémologique.

Notre objectif n'est pas ici de retracer l'ensemble de la pensée de Habermas ; mais nous nous sommes attachés à son analyse exemplaire du rôle de l'argumentation dans la formation d'un consensus au-delà de la pensée instrumentale, et suivrons donc surtout la partie philosophique de ses travaux. Quant aux applications sociales ou aux racines historiques et épistémologiques de son argument, nous devrons nous contenter de brosser un portrait allusif, et renvoyons le lecteur à l'excellente introduction critique de W. Outhwaite[50] pour plus de détails.

50. Outhwaite, William, *Habermas: A Critical Introduction*, Polity Press, Cambridge, 1994 , ci-après *HCI*.

4.3.2 Travaux d'épistémologie

Tentons de retracer brièvement la genèse de la notion d'action communicationnelle, qui est partie d'un projet épistémologique. Les premiers travaux de Habermas étaient de nature plus purement politiques, dans une perspective critique associée à l'école de Francfort, et ont touché des thèmes tels la nature de l'opinion publique, la révolte étudiante, puis l'impact d'une vision techno-scientifique du monde sur l'idéologie politique. Ce dernier thème mène Habermas à s'intéresser à l'impact politique des fondements épistémologiques de façon plus large, et Habermas s'attaque alors à une analyse critique des conditions épistémologiques des sciences humaines et naturelles.[51] Il dessine un premier tableau épistémologique, où il découpe les sciences selon une structure tripartite travail-interaction-pouvoir, soient respectivement :

- les sciences empiriques-analytiques, gouvernées par le projet positif de prédiction et de contrôle technique de processus objectifs (ou objectivés)
- les sciences historiques-herméneutiques, gouvernées par le projet pratique (au sens Kantien) dans la compréhension intersubjective
- enfin, la catégorie plus controversée des sciences critiques (parmi lesquelles il compte la socio-critique et la psychanalyse), orientées vers une volonté d'émancipation face aux relations de pouvoir et de dépendance idéologiquement figées.[52]

51. Habermas, Jürgen, *Knowledge and Human Interests*, traduction J. J. Shapiro, Polity Press, Cambridge, 1986 ; cité par *Idem.*

52. La recherche-action, à laquelle nous avons fait référence dans notre chapitre méthodologique, se définira également comme une science critique. Argyris, Putnam, et McLain Smith, *AcSci*, p. 71

Habermas essaie de justifier l'hypothèse de cette volonté d'émancipation, qu'il semble avoir posée aux antipodes de la volonté de pouvoir Nietzschéenne, en arguant qu'on peut en percevoir la manifestation dans l'existence du langage :

> Au travers la structure [du langage], l'autonomie et la responsabilité sont posées d'emblée pour nous. Notre première phrase exprime sans équivoque l'intention de consensus universel, et sans contraintes.[53]

Habermas ne reviendra pas beaucoup sur cette notion d'intérêt d'émancipation, mais développera par contre l'idée selon laquelle l'existence du langage manifeste le besoin d'une recherche d'inter-compréhension. Il endosse en grande partie l'idée d'inter-compréhension développée en herméneutique par Gadamer ;[54] et c'est à Gadamer en particulier que Habermas doit l'idée qu'on ne peut analyser l'inter-compréhension dans un cadre purement objectif, où chaque interlocuteur analyse objectivement les idées de l'autre. Plutôt, les idées viennent exprimées à l'aide d'un jeu de langage donné, qui implique son propre univers de sens interactif. Dans cette perspective, un dialogue intersubjectif nécessite la fusion de ces univers de sens, et dépasse la simple transmission d'idées, telle que comprise dans un cadre cognitif. Habermas tient beaucoup à cette distinction, car selon lui la théorie socio-critique de l'histoire a achoppé jusqu'à maintenant sur les limites de la philosophie de la conscience, pour laquelle la rationalité est un phénomène purement individuel. La rationalité communicationnelle est donc d'abord un projet de refonder les sciences critiques sur une nouvelle base épistémologique, celle d'une rationalité intersubjective, ancrée dans la volonté d'atteindre un consensus à partir de positions radicalement différentes.

53. Habermas, *Op. Cit.*; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 38.

54. Gadamer, Hans-Georg, *Truth and Method*, Sheed and Ward, London, 1975 (1960) ; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 73.

Mais Habermas met également en garde contre une interprétation trop idéalisante de la théorie herméneutique de Gadamer ; en effet, si le langage est le médium de la rationalité communicationnelle, il peut aussi être le médium du pouvoir ; plus particulièrement, l'intersubjectivité peut toujours être menacée par les distorsions systématiques de la communication, par exemple idéologiques, ou sur le plan individuel par des motivations cachées ou réprimées. Ainsi, l'interprétation socio-critique de l'histoire doit toujours garder en vue à la fois les processus d'inter-compréhension et les processus de domination.

Le concept de rationalité communicationnelle est donc parti d'une analyse socio-critique de l'épistémologie des sciences humaines, où on voit que le langage porte une partie importante du fardeau de la preuve. Par la suite, Habermas se détachera de l'épistémologie, et développera le concept d'action communicationnelle sur le double front de la philosophie du langage, et de l'analyse socio-critique de l'histoire.

4.3.3 Fondements sociologiques et historiques

Solutions au problème de l'ordre social

Voyons ce qu'entend Habermas par agir communicationnel, et en quoi il distingue cette notion de celles de ses prédécesseurs. En effet, Habermas se situe dans la lignée des penseurs qui, depuis Kant, ont tenté de répondre à une vision étroitement instrumentale de la rationalité, qui prend ses racines dans la problématisation de la morale par Hume, dont une des conséquences, soulevée à l'origine par Hobbes, est le problème que Parsons appelle le problème de l'ordre social (voir 4.2.3 page 96). Rappelons que Hobbes propose une pyramide de gardiens appliquant des sanctions, pour expliquer l'ordre social dans un cadre utilitariste. C'est donc en réaction à cette vision réductionniste de la rationalité que de nombreux philosophes, à commencer

par Kant, ont voulu opposer à cette raison instrumentale d'autres ordres de motivation, afin d'expliquer que les relations humaines ne baignent pas toutes, de fait, dans la trahison et la méfiance.

Kant Kant a été un des premiers à protester contre une application trop étroite de la raison instrumentale, telle qu'articulée alors dans le cadre de l'empirisme de Hume. Selon Kant, la rationalité d'une action devait être évaluée en fonction de son impact, non sur un individu spécifique mais sur n'importe quel individu. Il introduit donc une distinction entre les raisonnements spécifiques (dits *hypothétiques* parce que dépendants d'une hypothèse) et les raisonnements universalisables (dits *catégoriques*). Lorsqu'un acteur emploie la raison instrumentale (en termes Kantiens, s'il suit son inclination) pour raisonner à partir de ses désirs vers les actions qu'il va poser pour arriver à ces fins, il pose un raisonnement hypothétique ; mais s'il raisonne en termes de devoirs, il cherchera à poser des actions universalisables, et la finalité de l'action sera au contraire déterminée par l'action elle-même. Selon Kant, une action est (moralement) fondée dans la raison pratique si elle suit ce qu'il appelle l'impératif catégorique :

> I) Agis uniquement d'après la maxime qui fait que tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle.[55]

Dans la mesure où une action qui suit l'impératif catégorique est souhaitable, et que les actions catégoriques déterminent leurs fins, on peut en tirer que les fins sont souhaitables hors de toute hypothèse, ou dans le vocabulaire Kantien des fins en soi. Kant en tire deux autres formulations de l'impératif catégorique : la deuxième se centre sur la personne comme fin en soi :

---

55. Kant, Immanuel, *Foundations of the Metaphysics of Morals*, traduction L. White Beck, MacMillan, New York, 1990 ; cité par Heath, *CARC*, p.211.

> II) Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen

et, dans la mesure où la personne raisonnable est capable de se déterminer elle-même, de s'imposer ses propres lois (autonomie par opposition à hétéronomie), ces lois doivent s'accorder aux fins universalisables, d'où la troisième formulation :

> III) Agis comme un législateur dans le royaume des fins

Si Kant considère que les raisonnements catégoriques appartiennent à un ordre de rationalité supérieur aux raisonnements hypothétiques, il ne peut toutefois affirmer qu'ils sont plus rationnels que ceux-ci ; en effet, chaque ordre de rationalité ne peut être jugé que par rapport à lui-même, et on ne peut justifier les arguments catégoriques dans un cadre hypothétique et *vice-versa*. Les successeurs de Kant continueront à tenter de définir des ordres de rationalité distincts de la raison instrumentale, mais remplaceront les catégories abstraites de Kant par des concepts plus directement reliés aux structures sociales.

Weber Weber, en particulier, distinguera plusieurs orientations d'action en fonction du degré de rationalité ; à partir des actions irrationnelles, motivées par des préférences affectives, puis des actions motivées par des habitudes et traditions ; lorsque la raison s'applique aux moyens d'arriver aux fins dictées par certaines valeurs, qui sont généralement propres à une société et à une époque, Weber parle de *wertrationalität* ; lorsque la raison s'applique également aux objectifs qu'aux moyens pour y arriver, nous retrouvons la rationalité instrumentale, ou *zweckrationalität* dans la terminologie de Weber.[56]

56. Weber, Max, *Economy and Society*, 2 volumes, G. Roth et C. Wittich, éditeurs, University of California Press, Berkeley, 1978 ; cité par Heath, *CARC*, p. 13.

Le schème de Weber ne concède donc qu'une rationalité partielle aux actions basées sur les valeurs ; et dans sa vision historique, la rationalisation progressive du monde social s'accompagne donc d'une part de plus en plus importante donnée aux actions motivées par la raison instrumentale, qui deviennent des sphères autonomes dans la société, parmi lesquelles l'économie de marché et l'état bureaucratique. Weber explique comment ces sphères de rationalité instrumentales ont pu apparaître à un moment historique donné dans la mesure où elles se sont formées par-dessus, et en accord avec les valeurs de cette époque précise, donc comment la rationalisation des fins sociales s'est appuyée sur une phase antérieure de rationalisation des moyens, moyens qui sont eux-mêmes axés sur des valeurs qui ont émergé, au moins en partie, à partir d'une réflexion post-traditionnelle à partir de racines traditionnelles, et donc «irrationnelles» ; nommément, dans ce cas historique précis : l'émergence d'une conduite méthodique de la vie dans le cadre d'une éthique vocationnelle (qui a elle-même ses bases dans la sécularisation de la morale protestante) ; et d'autre part l'émergence du droit formel.[57]

Parsons À la suite de Weber, Talcott Parsons situera ces domaines organisés d'action instrumentale dans une matrice d'institutions sociales, que Parsons appelle, à la suite de Husserl, le monde vécu (*lebenswelt*).[58] Dans la formulation de Parsons, le monde vécu est lui-même traversé par une forme de rationalité orientée vers la conformité aux normes sociales, et non plus vers les valeurs comme chez Weber ;[59] puis, dans ses textes ultérieurs, vers une conformité aux rôles sociaux, avec les attentes qu'elles impliquent.[60]

57. Weber, Max, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, traduction T. Parsons, Charles Scribner's Sons, New York, 1958 , cité par Heath, *CARC*, p. 14 et Outhwaite, *HCI*, pp. 75-76

58. Husserl, Edmund, *The Crisis of the European Sciences and Transcendental Phenomenology*, Northwestern University Press, Evanston, Ill., 1970 (1938) ; cité par *Idem*, p. 76.

59. Parsons, *SSA*; cité par Heath, *CARC*, p. 14.

60. Parsons, Talcott, *The Social System*, Free Press, New York, 1951 ; cité par Heath, *CARC*, p. 14.

Typologie de l'action

Chacune de ces théories, comme celle de Habermas, se veut à la fois une taxinomie des motivations de l'action et une histoire des modes sociaux de communication ; elles tentent d'expliquer l'apparition du champ purement instrumental de l'économie de marché dans la sphère sociale. Mais selon Habermas, une des limites des théories sociologiques de l'action de Weber et Parsons est qu'elles expliquent mal comment les valeurs communes qui doivent fournir une motivation instrumentale ont pu, justement, devenir communes.[61] Il leur manque, selon A. Cicourel, une analyse *« des procédures cognitives explicites et une théorie du sens »* [62] qui puisse expliquer à la fois pourquoi et comment les membres d'une société donnée choisissent de se donner de telles règles communes, et d'y adhérer (peu ou prou) au cours d'une action précise. Habermas est conscient de ce problème, et l'attribue aux limites épistémologiques de la philosophie de la conscience dont ces sociologues sont tributaires ; en effet, le sujet y est principalement en relation avec des objets, pour se les représenter ou les produire. Les valeurs de Weber, les normes et rôles sociaux de Parsons, et même les impératifs catégoriques de Kant deviennent autant d'objets ; et de là les autres sujets, dont l'accès est médié par ces normes, se retrouvent aussi interprétés comme dans un rapport à des objets.[63] Pour dépasser cette limitation, Habermas veut refonder la théorie critique sur l'intersubjectivité, et l'intersubjectivité sur le langage. Rappelons en effet que le langage est pour Habermas le fondement concret, et d'une certaine façon la principale preuve de l'existence de la raison communicationnelle ; si nous agissions de façon purement instrumentale, s'il n'y avait pas volonté d'agir en commun et de nous comprendre, nous n'aurions que peu de raisons de communiquer. Nous reviendrons plus

61. La théorie de Kant, elle, propose des critères pour identifier une telle motivation, qui doit avoir une formulation unique accessible à la raison ; elle n'est pas touchée par cette critique dans la mesure où les impératifs catégoriques ne sont pas ancrés socialement.

62. Cicourel, *Op. Cit.*, p. 21; cité par Heath, *CARC*, p. 18.

63. Habermas, *TCA1*, p. 387; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 80.

en détail sur cet argument fondamental, mais voulons d'abord en explorer quelques-unes des conséquences.

Habermas propose donc, comme Weber, une typologie de l'orientation d'action, mais en précisant que le dernier niveau dépasse la notion traditionnelle d'orientation d'action, dans la mesure où elle dépasse les limites de la motivation individuelle. Il distingue les formes suivantes :[64]

Action téléologique ou orientée vers un objectif, pensée en termes de moyens et de fins ; notre raison instrumentale.

Action stratégique variante d'action téléologique où l'acteur doit tenir compte des actions d'autres acteurs ; le champ de la théorie des jeux.

Action régulée normativement où les membres d'un même groupe social orientent leurs actions vers des valeurs communes, en fonction de normes et d'attentes explicites ; combinant les idées de Weber et Parsons, et de la sociologie fonctionnaliste dans son ensemble

Action dramaturgique où des individus se présentent à d'autres, se mettent eux-mêmes en scène, dans le sens exploré par E. Goffman.[65] [66]

Action communicationnelle , soit l'interaction entre plusieurs acteurs qui cherchent à atteindre un consensus quant à leur situation d'action et à parvenir à un accord sur des plans d'action coordonnée.

64. *Idem*, pp. 85-86; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 71.

65. Goffman, Erving, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, New York, 1959 ; cité par Slembrouk, Stef, (Page consultée le 2004), *What is meant by discourse analysis?* [En ligne], Adresse URL: `http://bank.rug.ac.be/da/da.htm`

66. Pour mieux comprendre l'action dramaturgique, il est intéressant de tenter de la ramener dans la hiérarchie des agencements de message de O'Keefe. Si l'acteur fait explicitement référence à son monde subjectif, et qu'il fait donc appel à la modalité expressive, il y a aussi dans cette catégorie d'action une dynamique de jeu avec les normes, et une possibilité de moduler la présentation qui nous ramène nettement au niveau rhétorique.

Selon Habermas, chacune de ces orientations d'action exige une forme de rationalité plus complexe que la précédente, en mêlant successivement aux seuls objectifs des considérations issues des mondes sociaux, subjectifs et enfin, au niveau de l'action communicationnelle, une synthèse des trois modalités. Ces trois modalités, ou trois mondes (objectif, social et subjectif), ne sont pas posés par hasard, et rappellent les distinctions des travaux épistémologiques antérieurs ; surtout, nous verrons comment ce découpage des trois mondes découle de l'analyse linguistique de Habermas. L'association de la rationalité avec la seule action téléologique serait une illusion de la modernité, dont Weber est selon lui victime en plaçant la raison téléologique au sommet de sa taxinomie.[67]

Systèmes sociaux et monde vécu

Ainsi, la rationalisation du monde que décrit Weber prend pour Habermas un sens plus ambivalent ; s'il partage avec Weber son analyse de l'apparition des sphères du marché et de la bureaucratie, la modernité a également été, selon Habermas, une occasion d'appliquer la rationalité communicationnelle dans la constitution de l'ordre social, comme en témoigne par exemple l'apparition progressive de l'état de droit. Seulement, cette rationalisation ne peut être ni seulement instrumentale, ni seulement communicationnelle ; c'est la rationalisation communicationnelle elle-même qui ouvrirait un espace à la rationalité téléologique pour instaurer ces sous-systèmes sociaux, dans le cadre desquels l'interaction humaine se fait au travers ce que Habermas appellera, à la suite de Parsons, des médias gouvernants (*steering media*), soient en l'occurrence l'argent et le pouvoir administratif. C'est dans la mesure où l'interaction est médiée que la communication passe de l'intersubjectivité à une relation sujet-objet ; et dans ce cadre, où il n'y a plus d'action communicationnelle à proprement parler, les dynamiques

67. même s'il compte aussi la rationalité gouvernée par des normes, cela n'est pas équivalent à la rationalité des normes que Habermas revendique.

interpersonnelles sont, selon Habermas, amputées au point d'être analysables par le biais de modèles systémiques tels ceux de N. Luhmann,[68] avec qui Habermas entretient un dialogue théorique animé.

Malgré ses antécédents marxistes, Habermas ne condamne pas non plus d'emblée l'apparition des sphères du marché et de l'état bureaucratique. Le monde vécu, lorsqu'il n'est pas rationalisé, peut être porteur d'abus de pouvoir traditionnels ; et la différentiation progressive des sphères systémiques comme domaines spécialisés leur permet de mieux assurer le fonctionnement des bases matérielles de la société, et forment ainsi un fond nécessaire à l'émergence d'une société plus complexe, où peut avoir lieu la rationalisation communicationnelle des relations sociales. Ainsi, une société est le lieu de deux formes d'intégration, particulièrement distinctes dans une société moderne : une intégration sociale ancrée dans le monde vécu, d'une part, et une auto-régulation systémique d'autre part.

Toutefois, comme nous le disions, la formalisation et la rationalisation de la communication préparent la place à une médiation, qui remplace la communication dans le monde vécu ; et cette substitution devient problématique lorsque les systèmes médiés tentent d'étendre leur logique à des rapports humains qui sont essentiellement communicationnels, ce que Habermas appelle un phénomène de colonisation du monde vécu. Précisons que le *lebenswelt* de Habermas n'est pas exactement celui de Parsons ; il est parti d'une définition de Schutz, *« le stock de connaissance disponible*[69] *»* , et précisera qu'il faut y compter le *« travail d'interprétation des générations précédentes »* . Mais à cette conception sociologique, il ajoutera une notion plus formelle, qui fait du monde vécu le contexte partagé où se situe l'action communicationnelle, et qui lui donne un sens. Ce n'est pas la définition la plus claire de Habermas, et il est tentant de s'en tenir à une

68. Luhmann, Niklas, «*Sociocybernetic Paradoxes*», Chapitre The Autopoiesis of Social Systems, F. Geyer et J. van der Zouwen, éditeurs, SAGE Publications, London, 1986 .

69. Schutz, Alfred, *On the Phenomenology of the Social World,* Heinemann, London, 1972 (1932) ; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 76.

lecture en négatif : le monde vécu représente, pour Habermas, ce qui échappe au systémique dans une partition du champ social.

Ce qui échappe au système, nous l'avons compris, c'est le champ de l'action communicationnelle ; et en particulier le champ de la transmission. La transmission des trois champs de Habermas, soient les valeurs, les savoirs, et les normes sociales ; et cette transmission tripartite s'opère elle-même à trois niveaux, au niveau de la personne, de la société et de la culture.[70]

- Pour assurer la *socialisation* de la personne, l'action communicationnelle sert la socialisation d'acteurs responsables par la formation d'une identité personnelle
- Pour assurer l'*intégration* sociale, l'action communicationnelle sert la stabilité des groupes sociaux en aidant à établir la solidarité interne de ces groupes dans le cadre de la coordination des actions ;
- Pour assurer la *reproduction* de la culture, l'action communicationnelle sert la continuité des savoirs valides en aidant, par l'inter-compréhension, à les transmettre et à les renouveler.

Ainsi, nous avons une transmission au travers le temps historique des générations, au travers l'espace social des groupes, et au travers l'univers de sens des contenus culturels. Le fait que l'action communicationnelle, plutôt que la simple tradition, soit le moyen de transmission privilégié du monde vécu est selon Habermas, ce qui distingue les sociétés modernes des sociétés traditionnelles et l'apport positif de la rationalisation du monde.[71]

70. Habermas, Jürgen, *The Theory of Communicative Action (Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason)*, volume 2 de 2, traduction T. McCarthy, Beacon Press, Boston, 1987 , ci-après *TCA2*, p. 137; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 86.

71. C'est un des points où Habermas se distancie de Marx, pour qui la reproduction sociale est enracinée dans la praxis, dans l'unité concrète entre travail et nature, et pour qui la société est parfois conçue comme un super-sujet. Outhwaite, *HCI*, p. 133

L'intérêt pour nous de cette mise en tableau du champ social est qu'elle fournit aussi une typologie des pathologies de la communication : psychopathologies de l'*ego* en cas de dysfonction au niveau de la socialisation de la personne, anomie et absence de solidarité en cas de dysfonction au niveau de l'intégration sociale, et enfin pertes de sens et crises de légitimité en cas de dysfonction au niveau de la reproduction culturelle. Habermas notera ailleurs [72] que, dans les sociétés occidentales modernes, les mouvements de protestations sociales touchent moins qu'avant les formes de production matérielles, comme dans les anciens mouvements marxistes, mais rejoignent plutôt, comme dans les cas des mouvements de jeunes, verts, et pacifistes, une résistance à la colonisation du monde vécu, la protection de formes de transmission et l'exploration de nouvelles formes de communications.

Les crises de légitimité, qui correspondent sur le plan politique à une prise de contrôle de l'appareil de décision de l'État par les médias gouvernants, sont opposées aux crises de gouvernance, au niveau purement systémique : lorsque les règles des institutions soit ne mènent pas au résultat escomptés, soit ne sont pas suivies, soit sont trop lourdes et entraînent une surcharge du système de contrôle. Selon Habermas, dans certaines circonstances, un gouvernement (ou toute institution) peut se trouver dans une situation où les crises de légitimité et de gouvernance se renforcent mutuellement. [73]

4.3.4 Fondements linguistiques

La distinction la plus fondamentale de la typologie de l'action de Habermas est la distinction entre action communicationnelle et action stratégique. Quelques auteurs ont voulu interpréter l'action communicationnelle comme une prescription morale, comme l'était l'impératif catégo-

72. Habermas, *TCA2*, p. 396; cité par *Idem*, p. 106.

73. Habermas, Jürgen, *Faktizität und Geltung*, Suhrkamp, Frankfurt, 1992 , ci-après *F&G*, pp. 446-467; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 147.

rique Kantien. Habermas soutient au contraire que la réalité de l'action communicationnelle comme champ distinct est une nécessité quasi-transcendantale, c'est-à-dire que, sans faire intervenir l'action communicationnelle, nous ne pourrions expliquer un ensemble important de phénomènes sociaux, en particulier l'ensemble des phénomènes de transmission dans le monde vécu.[74] Mais l'argument original reste centré autour du langage ; selon Habermas, l'existence de l'engagement dans l'action, en particulier dans l'action communicationnelle, s'explique par le fait que le langage serait fondamentalement porteur d'engagement social. Il ne fait pas de doute que le langage est porteur d'engagement dans la sphère du langage ; en effet, un locuteur qui pose un acte de langage s'engage implicitement à le justifier au besoin,[75] et la rationalité de l'acte de langage dépend de cette « *susceptibilité à la critique et à la situation.* »[76] (Selon Habermas, les actions stratégiques sont également justiciables ; mais la justiciabilité des actions stratégiques ne vient que les appuyer, alors qu'elle est constitutive des actes de langage.) Cette conception du sens des actes de langage en termes de justiciabilité s'appuie sur une conception du sens en termes d'inférence, selon les schémas d'argumentation de Toulmin et les idées vérificationistes de Michael Dummett que nous avons évoquées en 4.3 page 103, et que Habermas endosse explicitement.

Ainsi, nous avons, en amont de la taxinomie donnée plus haut, deux champs d'action fondamentaux, soient l'action instrumentale pure, soumise à ré-optimisation, et où l'engagement est impossible ; et le langage, porteur d'engagement linguistique. Selon Habermas, ces champs abstraits sont à la racine des actions sociales concrètes, énumérées plus haut, qui participent à des degrés divers de ces deux modalités fondamentales.[77] C'est dans la mesure où elles sont en partie

74. Habermas, Jürgen, *Vergangheit als Zukunft*, M. Heller, éditeur, Pendo, Zurich, 1991 , p. 146sq; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 112.

75. Au besoin seulement, car dans la plupart des cas les justifications sont implicitement contenues dans le stock de connaissances communes du monde vécu.

76. Habermas, *TCA1*, p. 9; cité par Heath, *CARC*, p. 94.

77. Habermas, Jürgen, Chapitre Actions, Speech Acts, Linguistically Mediated Interactions, and the Lifeworld, pages 215–256, Dans Habermas, Jürgen, *On the Pragmatics of Communication*, M. Cook, éditeur, MIT Press, Cambridge, MA, 1998 , ci-après *OPC* ; cité par Heath, *CARC*, p. 20

instrumentales que toutes les actions sont orientées vers un objectif, mais c'est dans la mesure où elles participent aussi du langage que les actions sont soumises à la contrainte d'interpellabilité : on peut à tout moment demander à un acteur de justifier ses actions. Ainsi, même si Habermas concède qu'un acte de communication concret[78] puisse être motivé stratégiquement, cette possibilité est parasitaire sur la nature fondamentale de la communication. En termes concrets, la possibilité de mentir ne pourrait être efficace que dans la mesure où elle est l'exception et non la règle.

Portée illocutoire et perlocutoire Mais cette construction théorique n'explique pas tout-à-fait comment la justiciabilité linguistique déborde sur un engagement social. Pour ce faire, Habermas s'est d'abord appuyé sur la distinction linguistique entre portée illocutoire et perlocutoire d'un acte de langage, introduite par Austin :[79] un acte de langage, par exemple une requête, peut viser explicitement un état de fait ; c'est le sens illocutoire de la phrase. Cet acte de langage peut également viser un état de fait implicitement, par implication ou manipulation ; c'est la composante perlocutoire. Or, la composante perlocutoire d'un acte de langage est en un certain sens indépendant de celui-ci : on peut très bien comprendre le sens illocutoire d'un acte de langage sans comprendre sa visée perlocutoire ; comprendre la visée perlocutoire d'un acte de langage dépend de facteurs extra-linguistiques (motivations, etc.) et d'ailleurs n'aide que marginalement à comprendre sa visée illocutoire. Ainsi, même si on peut exprimer un objectif dans la composante illocutoire du langage, Habermas prétend que le fait qu'il soit explicite montre que la visée est plus d'inter-compréhension que stratégique ; alors que l'emploi stratégique du langage, porté par sa composante perlocutoire, serait en quelque sorte extérieur à celui-ci.

78. qui n'équivaut pas à une action communicationnelle

79. Austin, J. L., *How to do Things with Words*, J. O. Urmson et Sbizà, éditeurs, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2e édition, 1975 ; cité par Heath, *CARC*, pp. 31-32.

Seulement, il est aisé de démontrer que le lien ne peut pas être aussi étroit : d'une part, tous les effets perlocutoires ne peuvent pas être stratégiquement motivés, dans la mesure où ils ne sont pas tous intentionnels ;[80] de même, toutes les actions illocutoires ne peuvent pas être communicationnelles, car alors tout emploi de langage serait garant d'un engagement social rationnellement motivé. Or, si Habermas croit en effet que les institutions sociales modernes sont produites et reproduites par l'action communicationnelle rationnelle, il ne peut ni ne souhaite prétendre qu'il en a été ainsi depuis les origines du langage, dans la mesure où l'action communicationnelle apparaît selon lui progressivement dans l'évolution de la société, et culmine sous sa forme de pleine rationalité communicative dans le processus moderne de rationalisation du monde vécu.[81]

Racines anthropologiques

Habermas élabore ici une hypothèse anthropologique sur le développement historique de l'action communicationnelle, en s'appuyant en partie sur des hypothèses d'Emile Durkheim et George Herbert Mead sur les origines de la langue dans le rituel :[82] les premiers actes de langage auraient consisté en une conversation de gestes, chaque geste visant à provoquer une réaction correspondante ; cette conversation de gestes aurait inclus bon nombre d'actions appellatives, c'est-à-dire visant à démontrer comment une certaine action devrait être portée, en dehors des circonstances où elle est portée. Ainsi, les conversations de gestes auraient été un mécanisme de transmission sociale et en tant que telles un facteur cohésif important pour le groupe, sous forme de rituel. Selon Habermas, c'est en tentant de décoder l'intention de l'autre par ses gestes que la possibilité d'un sens commun est apparue, pour un autre généralisé, qu'il rapproche de

80. Outhwaite, *HCI*, p. 47.

81. Habermas, *TCA2*; cité par Heath, *CARC*, pp. 34-44.

82. Mead, George Herbert, *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, Chicago, 1934 et Durkheim, Émile, *The Division of Labor in Society*, traduction G. Simpson, The Free Press, New York, 1933, , ci-après *DLS*, cités par Heath, *CARC*, pp. 35-44 et Outhwaite, *HCI*, pp. 83-85

la conscience de groupe de Durkheim. Donc, la composante sémantique de la langue dépend de la possibilité de penser en termes des attentes de l'autre, au-delà des résultats recherchés ; cette distinction aurait évolué pour que le langage puisse désigner à la fois un état de fait et d'autre part la position du locuteur vis-à-vis cet état de fait,[83] qui peut être de le décrire, de le souhaiter, de le demander, etc. C'est cette évolution linguistique qui aurait permis par la suite la constitution de formes sociales plus complexes, où les institutions religieuses auraient été progressivement remplacées par des institutions où la cohérence sociale serait de plus en plus assurée par des actions communicationnelles de plus en plus abstraites. Ainsi, il élabore l'hypothèse d'une évolution de l'action communicative en trois étapes :[84]

- D'abord, les rituels prennent la forme plus symbolique de sacrements, et on retrouverait dans ces sociétés une action communicationnelle holiste, où la validité des actes de langage serait encore comprise dans son ensemble et sans argumentation rationnelle.
- Par la suite, apparaissent des institutions sociales spécialisées, qui assurent la cohésion par le biais de normes sociales ; celles-ci seraient traditionnelles, et l'action communicationnelle serait associée à ces normes, mais ces institutions coordonnent les objectifs de ces activités sociales par un savoir pratique, et la véracité de ce savoir serait soumise à l'argumentation.
- Enfin, dans les sociétés modernes, l'action communicationnelle prendrait sa forme pleinement rationnelle, et il serait possible de critiquer (dans un cadre institutionnel) les normes elles-mêmes, en tenant compte de la distinction (à laquelle nous arrivons) entre les trois axes de validité.

83. soit respectivement le contenu propositionnel et la force illocutoire d'un acte de langage, selon les termes de la sémantique formelle : Heath, *CARC*, p. 98

84. Habermas, *TCA2*, chap. 5; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 94 et Heath, *CARC*, p. 44

Habermas suggère que, au cours même de cette évolution linguistique, la conversation de gestes originelle puisse avoir conservé sa fonction de cohésion et de transmission sociale sous forme de rituel religieux ; en d'autres termes, la communication (dans son ensemble) aurait conservé certains attributs psychiques d'une action sacrée, et c'est ce qui lui aurait donné son pouvoir d'engagement. Notons par ailleurs que Habermas rapproche les phases de cette évolution sociale aux stades du développement moral chez l'enfant, décrits par Kohlberg.[85] Il met ainsi en relation l'évolution sociale et individuelle, à la manière de Piaget,[86] ce qui s'est révélé un pari théorique risqué pour beaucoup d'auteurs.

Trois types de validité

Toutefois, si tous les actes de langage sont des engagements, ils ne sont pas tous de mêmes nature : Habermas distingue trois types de prétentions à la validité (*validity claims*), qui correspondent à trois types fondamentaux d'actes de langage : les *constatations* portent sur le monde objectif, et portent en elles une prétention implicite à la véracité ; les *expressions* portent sur le monde subjectif, et portent en elles une prétention implicite à la sincérité ; et les *régulations* portent sur le monde social, et portent en elles une prétention implicite à la légitimité sociale.[87] (Dans certains textes de Habermas, la classification des actes de langage distingue les *impératifs*, fondés dans l'action stratégique, et qui portent donc sur le monde objectif, et ne porteraient aucune prétention à la validité autre que leur efficacité à mener autrui à poser les actions désirées ;

85. Kohlberg, Lawrence, *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*, Harper & Row, San Francisco, 1981 , cité par Habermas, Jürgen, «*Communication and the Evolution of Society*», Chapitre Moral Developement and Ego Identity, Polity Press, Cambridge, MA, 1991 , ci-après *CES*, p. 90, cité par Outhwaite, *HCI*, p. 51 et Heath, *CARC*, p. 44

86. Piaget, Jean, *Introduction à l'épistémologie génétique* .

87. Habermas note que ces trois aspects du discours ont été analysés en profondeur par trois traditions en linguistique : la linguistique formelle telle qu'amorcée par Frege a mis l'accent sur la véracité ; la sémantique intentionaliste introduite par Grice met l'accent sur la sincérité ; la théorie de l'usage du Wittgenstein tardif met l'accent sur la légitimité. Habermas aurait donc tenté une forme d'unification des théories du sens. Habermas, Jürgen, *Postmetaphysical Thinking*, traduction W. M. Hohengarten, MIT Press, Cambridge, MA, 1992 , pp. 58-64; cité par Heath, *CARC*, p. 112

mais le plus souvent, les impératifs sont rangés avec les *promesses* dans les régulations, dans la mesure où l'emploi du mode impératif est en général réglé socialement, et porte donc une prétention à la légitimité.) Cette typologie des actes de langage correspond bien sûr étroitement à la typologie de l'action : les constatations appartiennent au mode téléologique, les expressions au mode dramaturgique, et les régulations portent sur le mode normatif. Ces trois modes sont des cas limites, purs, de l'action communicationnelle en général, qui inclurait les trois modes simultanément.

Nous reconnaissons également dans ces trois modes les racines épistémologiques de la théorie de l'action. Comme nous l'avons mentionné, c'est à la modernité que Habermas fait remonter une distinction plus claire, au niveau épistémologique de la justiciabilité de l'action communicative, entre ces trois formes de validité ; on ne peut plus dire que ce qui est bon est vrai et juste, ou en tout cas plus selon les mêmes types de raisons. (Ici, Habermas s'oppose explicitement à la conception utilitariste de la vérité de Nietzsche.)[88]

Habermas note par ailleurs qu'une analyse du discours en termes de pragmatique formelle tendra, en étudiant les actes de langage isolément, à se restreindre aux conditions objectives de leur performance, et néglige l'interaction entre ces trois dimensions, et leur ancrage dans le monde vécu. Selon Habermas, une analyse du langage doit donc, sur le plan méthodologique, dépasser les actes de langage et tenir compte de leur visée à l'inter-compréhension, basée dans le monde vécu ; mais d'autre part, la pragmatique empirique peut s'ancrer dans la pragmatique formelle, pour voir comment chacune de ces dimensions peut être porteuse de distorsions systématiques de la communication. [89]

Habermas tentera d'abord de montrer que tout acte de langage (et non seulement l'action communicationnelle *stricto sensu*) participe des trois dimensions de validité ; en effet, en

88. Habermas, *TCA1*, p. 74; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 71, et n. 4.
89. *Idem*, p. 334; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 48.

avançant une simple affirmation (mode représentationnel), le locuteur prétend implicitement que son but ce faisant est sincèrement d'exprimer ses croyances, et surtout qu'il est socialement légitime pour lui de porter une assertion à ce propos, dans ce contexte donné. Habermas montre par exemple [90] comment une requête posée dans un contexte donné peut être contestée indépendamment sur chacun de ces trois axes : si un conférencier demande à un participant de lui apporter un verre d'eau, ce dernier peut également contester la légitimité sociale de la demande («Vous ne pouvez me traiter comme un employé»), la véracité des circonstances («Il n'y a pas d'eau à proximité») ou la sincérité des intentions du locuteur («Vous n'avez pas vraiment soif, mais vous visez simplement à me diminuer».)

Plus précisément, Habermas introduira l'idée que chacune de ces dimensions du langage est justiciable, selon des logiques à la fois indépendantes mais analogues ; et que chacune des prétentions implique donc des engagements correspondants dans une forme de discours précis. Selon les théories vérificationistes, en posant un acte de langage, on s'engage à le justifier au besoin ; mais inversement, en acceptant un acte de langage, on en reconnaît la validité, et en particulier, souligne Habermas, la légitimité sociale de l'engagement à l'action porté par les régulations, soient les impératifs et les promesses ; et l'engagement à la légitimité porté par cette logique régulative serait la base de l'engagement social, la barrière contre la ré-optimisation instrumentale qui résout le problème de l'ordre.

Mais la légitimité d'abord introduite par Habermas est la légitimité de poser l'acte de langage lui-même, et n'a donc qu'un rapport lointain avec son contenu propositionnel, c'est-à-dire avec le sens de la phrase. Seulement, toute action posée en société (et gouvernée par des normes sociales), qu'elle soit ou non linguistique, pourrait en principe voir sa légitimité contestée de cette façon ; et Habermas ne peut soutenir qu'en posant n'importe quel acte, on mettrait les autres en position de, soit le contester, soit accepter la légitimité de cet acte et des

90. *Idem*, p. 306; cité par Heath, *CARC*, p. 113.

engagements qu'il peut comporter. Non seulement cette hypothèse est intenable, car elle pose la justiciabilité quasiment comme hypothèse plutôt que comme résultat, mais elle fait perdre toute spécificité au rôle du langage, central pour Habermas.[91] Dans ses écrits plus tardifs,[92] où il endosse plus explicitement les thèses vérificationistes de Dummett, Habermas a altéré sa position initiale, et proposé qu'un impératif mette en jeu la légitimité de ce qui est ordonné (le contenu propositionnel de l'impératif), plutôt que la légitimité de poser un ordre en général (la force illocutoire). Nous reviendrons sur l'importance de cette retraite théorique.

4.3.5 Applications politiques

Habermas ayant fondé l'action communicationnelle comme objet philosophique, ayant montré qu'elle opère sur une base rationnelle, et ayant illustré son importance comme principe explicatif en sociologie et en histoire, il s'intéresse à ses applications politiques. En effet, grâce à la notion d'action communicationnelle, il espère donner des bases, à la fois philosophiques et pragmatiques, au discours moral, c'est-à-dire à la possibilité d'argumenter sur les normes sociales. Sur le plan philosophique, il s'agit de répondre aux relativistes moraux, selon qui les questions morales (relatives aux normes sociales) ne peuvent être résolues à l'aide de la raison. Ce doute est en partie fondé sur la constatation que les normes sociales varient d'une société à l'autre, et sont donc en partie arbitraires. Dans la mesure où on attend d'un discours rationnel qu'il converge vers une solution unique, il est tentant d'en conclure que les normes sociales ne sont pas rationnelles. À un niveau plus fondamental, le relativisme est motivé par un scepticisme moral, exprimé d'abord par Hume : si les normes sociales ne sont pas conformes à la raison instrumentale, quelle motivation un acteur instrumental aurait-il à les suivre ? Même si

91. Heath soulève lui-même cette objection, mais souligne qu'elle a été d'abord soulevée par Lafont, Cristina, *The Linguistic Turn in Hermeneutic Philosophy*, traduction J. Medina, MIT Press, Cambridge, 1999 , 200-201; cité par Heath, *CARC*, p. 116, n. 58

92. Habermas, Jürgen, *On the Pragmatics of Communication*, M. Cook, éditeur, MIT Press, Cambridge, MA, 1998 , ci-après *OPC*, .p 227; cité par Heath, *CARC*, p. 116, n. 60.

l'acteur instrumental concède que les normes sociales (ou l'action communicationnelle) soient rationnelles, il n'a en théorie aucune raison de s'y conformer, dans la mesure où cette rationalité n'est pas la rationalité instrumentale.

Habermas, s'il ne peut nier le fait que les normes sociales varient de fait, croit par contre qu'il est possible de spécifier, non pas une morale universelle, mais des normes universelles de la pragmatique du discours moral. En suivant ces normes pragmatiques, l'action communicationnelle serait pleinement rationnelle, et engagerait la société dans son ensemble ; et selon Habermas, ces normes garantiraient également qu'une éventuelle discussion des normes sociales converge nécessairement, invalidant ainsi l'argument des relativistes moraux. Enfin, cette éthique du discours, fondée dans une pragmatique transcendantale, trouve des applications concrètes dans le discours de Habermas sur les fondements démocratiques du droit ; c'est dans la mesure où les normes sociales sont le produit d'un discours communicationnel qui obéisse à cette éthique du discours qu'elles seront perçues comme légitimes par les citoyens ; et les crises de légitimité que traversent les démocraties modernes peuvent donc, inversement, être expliquées par des manquements à l'éthique discursive.

Scepticisme moral

La question du scepticisme moral est la plus aisée à résoudre, dans la mesure où Habermas fait remarquer une équivalence entre, au niveau individuel, l'orientation morale, et au niveau social l'orientation normative. C'est dans la mesure où il a résolu le problème de l'ordre social qu'il a résolu le problème de la morale. La moralité n'est optionnelle que dans la mesure où la socialisation est optionnelle, c'est à dire en pratique pas du tout. Ainsi, un individu qui voudrait justifier d'abandonner l'orientation morale devrait rationnellement abandonner la société.

Habermas est allé plus loin, et a tenté de répondre à une seconde objection du scepticisme moral : celle selon laquelle on ne peut argumenter sur les règles morales parce qu'il est impossible de leur donner une fondation axiomatique. Habermas répond en premier lieu que les arguments moraux ne sont pas dépourvus de valeur logique, à condition de ne pas réifier la vérité en prédicat ; puis ensuite qu'il n'est pas nécessaire, pour être bien fondés en principe, que les arguments moraux s'appuient sur une fondation axiomatique préexistante. Suivant Kant, Habermas explique que les prémisses des normes peuvent apparaître au cours de l'investigation, et que si on peut définir des normes de discours qui permettent d'identifier des chaînes d'inférence morales valides, on ne doit pas accuser les arguments moraux d'être infondés parce qu'ils ne sont pas fondées dans des prémisses absolues. Après tout, l'épistémologie de la vérité a également grand peine à se trouver des fondations incontestables.

Pragmatique du discours collectif

En tentant de rendre explicite les normes pragmatiques de l'action communicationnelle, Habermas fait encore une fois appel à Kant, et propose une variante de la troisième formulation de son impératif catégorique[93] qu'il appelle principe de Discours :

> *D*) Peuvent prétendre à la validité les normes qui pourraient obtenir l'approbation de tous, s'ils participaient à un discours pratique[94]

93. voir 4.3.3 page 109

94. Habermas, Jürgen, *Moral Consciousness and Communicative Action,* traduction C. Lenhardt et S. Weber Nicholsen, MIT Press, Cambridge, MA, 1990 , ci-après *MCCA*, p. 93; cité par Heath, *CARC*, p. 212.

Les normes pragmatiques qui fondent le discours pratique comprennent selon Habermas trois types de règles : [95]

- Des règles (sémantiques et pragmatiques) relatives à la construction des arguments, communes avec les arguments de fait
- Des règles relatives à la procédure d'argumentation, voisines des normes de pertinence examinées par Grice [96]
- Des règles relatives à la structure d'interaction, c'est-à-dire que les participants aient des chances égales de participer, soient libres de pressions, etc.

Ces normes sont des normes sociales comme les autres, mais aussi plus fondamentales que les autres dans la mesure où elles sont des conditions d'existence pour l'action communicationnelle. Ainsi, même si les normes morales en général peuvent être soumises à des variations culturelles importantes, ce qui peut donner une impression d'arbitraire, elles sont potentiellement soumises à une demande de justification, qui doit suivre des normes pragmatiquement universelles de débat. La nouveauté de l'argument de Habermas, encore une fois, est qu'il fonde la validité des normes dans un processus de discours collectif, par opposition aux raisonnements purement monologiques de Kant.

Il est important de noter que les conditions pragmatiques énumérées par Habermas ne forment pas une liste exhaustive ; et qu'il s'agit de conditions nécessaires, mais non suffisantes pour qu'une norme sociale soit justifiée. Ainsi, Habermas ne prétend pas que toute norme sociale produite par l'action communicationnelle en suivant ces normes discursives soit *ipso facto* justifiée ; mais simplement qu'est clairement injustifiée une norme sur laquelle la collectivité ne peut s'entendre sans violer ces contraintes (par exemple en excluant un groupe de la discussion.)

95. Habermas, *TCA1*, p. 26 et Habermas, *MCCA*, p. 87 ; cités par Heath, *CARC*, p. 208

96. Grice, H. Paul, *Studies in the Ways of Words*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1989 ; cité par *Idem*, p. 208.

Mais Habermas veut fonder non seulement la possibilité de convergence, mais la nécessité de convergence ; Habermas propose aussi un principe d'universalisation plus fort des règles du discours :

> *U*) Une norme est valide si et seulement si *toutes* les personnes affectées peuvent accepter les conséquences et effets de bord qu'on peut attendre de son adoption *générale*, dans la satisfaction des intérêts de *tous*.[97]

Ce principe semble encore plus près de la formulation originale de l'impératif catégorique de Kant, mais il ne s'agit pas cette fois d'une prémisse universelle : selon Habermas, son principe d'universalisation est plutôt un schème d'inférence, et devrait jouer pour les normes le rôle que le schéma d'induction joue pour les théories dans le champ de la véracité. Dans ce champ, on emploie généralement une théorie (implicite, c'est-à-dire une garantie au sens de Toulmin) pour passer d'une observation spécifique à une conclusion spécifique dans un raisonnement concret ; si la théorie est contestée, on se servira d'un schème d'inférence pour s'assurer, dans le discours scientifique, que la théorie est conforme aux faits. De même, dans le champ moral, on se sert de normes pour juger des actions spécifiques dans le cadre d'une action communicationnelle ; si la norme est problématisée, nous passons alors de la simple action communicationnelle au discours pratique qui en définit les conditions ; c'est dans ce cadre qu'on emploiera *U*, pour s'assurer que la norme soit conforme aux intérêts des parties.

Ainsi, c'est dans la mesure où on une norme donnée pourrait être donnée comme satisfaisant les intérêts de tous mieux que toute alternative réalisable (!), et que cette supériorité puisse être reconnue dans un discours pratique par toutes les personnes affectées, que cette norme serait jugée comme valide ; et selon Habermas seules sont valides les normes qui satisfont à ces conditions. Notons toutefois qu'il n'est pas absolument nécessaire que le discours pratique

97. Ici (p. 227), Heath paraphrase Habermas, *MCCA*, p. 65

ait lieu, mais simplement qu'il puisse avoir lieu à chaque fois que la norme en question est problématisée. Dans la mesure où, devant plusieurs normes alternatives, une seule émergera du discours pratique ainsi défini, Habermas a défini une procédure qui assure la convergence du discours pratique (au sens Kantien, c'est-à-dire du discours moral.)

Heath, qui est très critique face à cet argument de Habermas, fait noter le glissement fondamental des normes aux valeurs. En effet, Habermas entend les valeurs au sens de Parsons, soit des éléments internalisés d'un système culturel, qui sont fixés dans la psyché des participants et ont un impact négatif sur la possibilité d'universalisation. Ainsi, Habermas élabore une distinction entre questions éthiques et morales, les premières ayant trait aux valeurs, et les secondes uniquement aux intérêts, et donc seules vraiment universalisables. Mais, en limitant le discours pratique aux questions morales ainsi définies, Habermas coupe son argumentation d'une part importante de sa portée ; McCarthy entre autres présente l'argument que, souvent, les valeurs des uns s'appliquent aux actions des autres, et qu'on ne peut ainsi que rarement détacher valeurs et intérêts.[98] Néanmoins, il est possible de défendre que Habermas soit parvenu à démontrer la nécessité de convergence pour au moins un sous-ensemble des normes sociales, bien que l'importance de ce sous-ensemble soit discutable.

Théorie du droit

Cette distinction joue pour Habermas un rôle important dans sa théorie du droit. Dans *Entre Faits et Normes*[99] (publié postérieurement à l'étude de Flyvbjerg), Habermas s'attaque à la théorie du droit. Celle-ci serait dominée par deux courants profonds. Le premier vise à créer un droit formel, rationnellement intelligible. Selon Weber, rappelons-le, le droit formel bourgeois

98. McCarthy, Thomas, «*Practical Discourse*», Chapitre Ideals and Illusions, pages 181–199, MIT Press, Cambridge, 1991 , p. 191; cité par Heath, *CARC*, p. 235.

99. Habermas, *F&G*; cité par Outhwaite, *HCI*, chap. 9.

est une des racines de la rationalisation du monde ; mais Weber montre aussi que la rationalité du droit est garante de son indépendance face à des groupes d'influence privilégiés, et partant de sa légitimité. Ce droit est bourgeois en ceci qu'il protège l'autonomie privée et civique des citoyens face au pouvoir de l'état. Le deuxième courant, quant à lui, vise à assurer que la loi demeure connectée à la réalité sociale, et plutôt que des principes fondateurs pour définir le droit, il cherche des mécanismes substantifs pour assurer des droits positifs aux citoyens, au-delà des libertés définies négativement, et s'est surtout exprimé dans les courants de justice sociale qui ont donné naissance à l'État providence. Celui-ci, par contre, est plus axé vers l'autonomie publique, c'est-à-dire la communauté politique considérée comme une entité souveraine, que vers l'autonomie privée des citoyens.

Habermas a déjà noté le caractère paradoxal des droits positifs qui, pour répondre à des injustices structurelles souvent ancrées dans le monde vécu, doivent les entourer d'une structure bureaucratique afin de distribuer une compensation essentiellement monétaire. Alors que le but est de permettre aux bénéficiaires d'acquérir de l'autonomie, le résultat peut être un surcroît de colonisation du monde vécu, et menace la liberté des bénéficiaires (selon une analyse où Habermas reconnaît la contribution des travaux de Foucault sur le bio-pouvoir).[100] La réponse de Habermas est que la simple rationalité ne suffit pas à assurer la légitimité du droit, de même qu'une réponse médiée ne peut non plus résoudre les déséquilibres entre système et monde vécu. Selon Habermas, c'est dans le processus communicationnel que ces deux philosophies du droit, qui correspondent à deux projets politiques, peuvent parvenir à créer un dialogue fécond, et donner naissance à un droit qui préserve à la fois l'autorité privée et publique, qui soit à la fois persuasif (par sa rationalité normative) et adapté à la réalité sociale factuelle (par des mesures concrètes de justice sociale.)

100. Habermas, *TCA2*, p. 363; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 100.

Ce processus communicationnel fait bien sûr appel au principe de discours *D* que nous avons cité, mais également à une variante de ce dernier, plus applicable à l'échelle des sociétés démocratiques :

> *Dm*) Seules peuvent prétendre à une validité légitime les lois qui reçoivent l'approbation de tous les citoyens dans un processus discursif de législation, lui-même constitué par le droit. [101]

C'est dans ce cadre que Habermas avait introduit la distinction entre discours moral (universalisable) et éthique-politique (spécifique aux valeurs d'une communauté) ; il ajoute à ces deux niveaux de discours un troisième : le discours pragmatique, qui va des préférences (définies en termes morales ou éthiques) à des choix individuels et collectifs précis, qui expriment ces préférences dans des décisions concrètes et des actions. Ainsi, le discours pragmatique se distingue par la présence de négociations qui peuvent ne pas être fondées dans une rationalité consensuelle, mais opérer par compromis et marchandage. Beaucoup des décisions concrètes d'une législature prennent cette forme, mais celles qui touchent des valeurs éthiques ou morales devraient être problématisées par le biais des mécanismes démocratiques, et soumises à un processus approprié, [102] en plus d'être confrontées, au niveau de l'institution légale, à un contrôle pour assurer leur cohérence avec les droits et lois ayant cours.

Ainsi, sous diverses formes, le principe de discours régit le droit et en fonde la légitimité. Ce fondement dans le processus démocratique permet à Habermas de prendre position sur une autre tension dans la théorie du droit, liée à la première, celle de la priorité entre les droits individuels et la souveraineté populaire. Selon Habermas, ceux des droits individuels qui sont

101. Habermas, *F&G*, p. 141; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 141.

102. Soit l'application du schème *U* pour les considérations morales, ou celle du principe *Dm* pour les considérations éthiques et politiques, qui pour Habermas sont constitutives du droit. Notons que, pour Habermas, la sphère morale est à la fois distincte et complémentaire à la sphère légale à proprement parler.

nécessaires à la possibilité concrète de participer au discours collectif sur l'élaboration du droit sont pragmatiquement nécessaires à sa légitimité, et se trouvent donc dans une position de priorité de principe. Seule une société où s'est établie une tradition libérale de débat politique peut prétendre à un droit légitime ; mais une telle tradition ne peut s'établir sans fondements sociaux concrets, parmi lesquels on retrouve les considérations substantives de justice sociale, y compris les droits de la personne traditionnels. Mais si la communication fonde la légitimité du droit, cette légitimité ne peut s'exprimer que dans les critères d'intelligibilité du droit formel, et en tant que tel doit aussi garantir l'autonomie privée des citoyens.

Quelle forme prend concrètement cette délibération sur le droit? Habermas met en garde contre une interprétation trop littérale, et selon lui la démocratie n'a pas à s'exprimer nécessairement dans une assemblée citoyenne, mais prend la forme d'une sphère publique plus diffuse, où opèrent forums et associations, les institutions de la société civile. Ces institutions, complémentaires à la sphère politique traditionnelle, opèrent dans la sphère publique, mais ne la constituent pas ; Habermas la décrit comme le réseau de communication entre ces institutions, où les opinions sont échangées, filtrées et se condensent finalement en opinion publique. Cette communication se déroule évidemment dans le substrat du monde vécu. Le droit lui-même se situe à la frontière entre cette sphère publique d'intégration sociale et les sphères systémiques, médiées par l'argent et le pouvoir administratif ; Habermas définit le droit légitime, dans le cadre de l'état de droit, comme un transformateur, qui transforme le pouvoir communicationnel [103] de la sphère publique en pouvoir administratif légitime. Cette transformation n'est en effet légitime que dans la mesure où le droit est tenu à l'abri du pouvoir social, c'est-à-dire de l'impact des intérêts privilégiés. Pour comprendre cette transformation, il faut concevoir le droit dans sa nature duale d'ensemble abstrait de propositions normatives et d'institution concrète. En tant qu'institution concrète, il doit être porteur de sanctions, être obligatoire autant que convaincant ; c'est pourquoi le droit en tant qu'institution est souvent critiqué comme un lieu de pouvoir.

103. Un terme qu'il emprunte à Hannah Arendt : le pouvoir qui émerge entre les gens qui agissent ensemble.

Habermas répond que, si le droit n'était que pouvoir, jamais les citoyens ne le percevraient comme légitime. Mais pour que ces lois et sanctions soient perçues comme légitimes, les normes doivent prendre leur enracinement dans la sphère publique et son substrat, le monde vécu, et que cet enracinement dépend d'une sphère publique assez forte pour tenir tête aux systèmes médiés.

4.3.6 Actions communicationnelles à Ålborg

Il peut certainement sembler que l'action communicationnelle est assez rare dans l'histoire du Projet Ålborg, et Flyvbjerg reproche d'ailleurs à Habermas d'avoir élaboré un modèle idéal, très loin de la réalité qu'il décrit ; nous reviendrons sur cette critique. Le rareté de l'action communicationnelle dans ce contexte ne doit toutefois pas nous étonner, car cette histoire est l'histoire d'un conflit, et laisse donc sous silence les principaux moments de construction d'accord qui ont effectivement eu lieu, ou dans certains cas y fait référence de façon allusive. Ainsi, dans la phase initiale du projet, alors que les fonctionnaires de différents départements travaillent ensemble de longues heures et avec enthousiasme, il y a tout lieu de supposer une situation d'action communicationnelle qui n'a pas eu son narrateur. Il y a d'autres exemples, et pas là où on peut les y attendre ; nous y reviendrons. Mais la théorie de Habermas n'est pas qu'une théorie de la communication idéale : elle recense également ses pathologies, et à ce titre devrait pouvoir permettre de jeter un éclairage sur les situations décrites par Flyvbjerg.

Manquements à l'éthique du discours

Dans un premier temps, il est clair que les règles de l'éthique du discours ont été traitées pour le moins cavalièrement par les diverses parties. Rappelons que les règles d'éthique du discours comprennent, en premier lieu, des règles sémantiques et pragmatiques sur la construction valide

des arguments. Nous passerons vite sur cette catégorie, car Flyvbjerg a bien suffisamment montré les fautes de logique technique au cours de l'histoire du projet, à commencer par celles de la compagnie d'autobus, puis de la CIC, et enfin celles entourant le plan de rêve et l'évaluation environnementale. Dans ce dernier cas, les problèmes étaient plus pragmatiques que sémantiques ; l'évaluation négative n'a même pas fait l'objet d'une pseudo-réfutation dans ses propres termes, mais a été simplement annulée en appel, en alléguant le poids budgétaire des mesures de dépollution, donc en fonction d'une autre logique. En second lieu, nous avons les règles Gricéennes de pertinence du discours, qui n'ont pas en général posé problème. Enfin, viennent les règles liées à la structure d'interaction : les violations de cet ensemble de règles ont peut-être été encore plus problématiques que celles des règles de logique, et il vaut probablement la peine de les énumérer rapidement.

Rappelons qu'il s'agit d'assurer qu'aucun participant à la discussion n'est exclu, soumis à des pressions, privé de l'opportunité de contribuer librement, etc. Les exemples abondent : à commencer par le processus de débat public, que la CIC a commencer par réclamer, puis a organisé, pour ensuite "omettre" d'inviter l'association de quartier, qui avait d'autres inquiétudes que les siennes ; puis par la suite, interrompu alors que certains de ses membres se laissaient gagner par les arguments des employés municipaux. Rappelons encore le compromis à huis clos entre l'alderman du département technique et la CIC, obtenu en excluant ces mêmes employés municipaux. D'un autre ordre, mais comparable, l'étude de l'ingénieur de la ville, qui mettait en cause les modèles employés par la compagnie d'autobus pour justifier l'emplacement de la station centrale, n'a jamais été réfuté mais la compagnie a pu simplement se contenter d'y donner une réponse sommaire dans la mesure où les délais semblaient serrés, et ce dans la mesure où la structure d'interaction n'a pas laissé à l'ingénieur assez de temps pour préparer une étude approfondie à temps. À un niveau plus subtil, le fait que la municipalité ait entamé la consultation publique après avoir défini le projet est un léger manquement aux principes

de participation de l'éthique discursive, et le refus persistant de l'alderman du département technique d'accepter le support de la fédération cycliste est quant à lui difficile à justifier. Enfin, nous aimerions souligner spécialement le rôle asymétrique de la politique éditoriale du *Ålborg Stiftstidende*, dont les positions n'ont certes pas laissé un droit de parole équivalent aux acteurs impliqués dans ce qui est une des principales tribunes publiques. (Dans un cas au moins, le titre (sous contrôle éditorial) était en nette contradiction avec le contenu de l'article, ce qui peut être interprété comme une violation de la pertinence Gricéenne...)

Ces manquements de toute part mènent certes à une perte de légitimité pour le projet : témoins le prix dérisif de l'Association des Journalistes d'Ålborg, qui a suivi d'assez peu le prix beaucoup plus élogieux de l'Association de Planification Urbaine Danoise ; et de façon plus intéressante la «trahison» d'un des employés municipaux, qui informe sous couvert la fédération cycliste des transactions de la CIC avec l'alderman, répond au sentiment des employés du département technique d'avoir été trahis par ce dernier. Cette perte de légitimité est redoublée, selon le schéma Habermasien, d'une classique crise de gouvernance : [104] particulièrement le non-respect des fermetures de rues, à la fois par les automobilistes et la police.

Monde vécu et médias gouvernants

Rien de bien nouveau dans cette recension des manquements à l'éthique discursive ; tous ces éléments avaient été identifiés par Flyvbjerg. Là où la théorie de Habermas peut enrichir la lecture est en expliquant ces manquements, au-delà de l'asymétrie de pouvoir, dans le cadre d'une colonisation du monde vécu par les systèmes médiés. Peut-on identifier le rôle du monde vécu, l'influence de l'argent et du pouvoir administratif ? Peut-on voir en l'œuvre des mécanismes de rationalisation et de colonisation ? Nous croyons qu'une telle analyse est

104. cf. 4.3.3 page 116

parfaitement recevable dans quelques-uns de ces cas, mais donnera des résultats pour le moins surprenants.

La principale surprise a trait à la position du monde vécu, qui représente, rappelons-le, une connaissance des façons de faire, impliquée dans un processus de transmission au niveau de la socialisation, de l'intégration sociale et de la reproduction de la culture. Or, paradoxalement, un des cas les plus évidents de transmission sociale dans la municipalité d'Ålborg est celle de la reproduction du lien privilégié entre les marchands et l'administration, inscrit dans la longue durée. Nous ne disons pas que ce cas soit le seul cas de transmission ; mais encore une fois l'ensemble de la reproduction culturelle et la socialisation forment un fond quasi invisible, et la collusion notée par Flyvbjerg fait certainement partie de ces transmissions qui façonnent le tissu social. Toutefois, cette transmission est aussi colorée par l'impact déterminant des médias gouvernants ; c'est en grande partie la levée de fonds par la CIC pour "leur" candidat qui maintient cette relation, et elle a été par la suite inscrite dans le pouvoir administratif par le rôle consultatif de la CIC sur les décisions du département technique.

Dans cette perspective, l'effort par le département technique de soutenir le projet contre la CIC serait un projet de rationalisation du monde vécu ; nous parlons ici de rationalisation et non de colonisation, car la relation entre la CIC et le département technique a été problématisée dans un processus qui, à plusieurs égards, relève du champ communicationnel. Plus précisément, nous pouvons recenser deux épisodes qui appartiennent au champ communicationnel : la stratégie conciliatrice, où les employés municipaux ont défendu le plan auprès des membres de la CIC, et le débat public, suite au conflit, entre le président de la CIC et l'alderman du département technique. Non que ce dernier débat ait proprement montré les signes d'une recherche d'accord, il ressemblait plutôt à un règlement de comptes ; mais le fait qu'il ait eu lieu en public indique à notre avis qu'il avait pour motif ultérieur de rétablir un dialogue rompu. D'autre part, la relation entre la CIC et le département technique est plus difficile à situer : dans la mesure

où elle correspond à une tradition ancienne, elle appartiendrait au monde pré-moderne, avant rationalisation ; dans la mesure où elle est assez officielle et publique, on sent qu'elle a été en partie rationalisée ; et dans la mesure où elle est inscrite par et dans les médias gouvernants, elle appartiendrait d'emblée au monde de la rationalité instrumentale... On sent que ce cas tombe à cheval sur plusieurs des catégories de Habermas, qui sont mal alignées sur ce type de réalité, même si elles aident à poser des questions pertinentes.

Posons donc qu'il y ait une relation communicationnelle traditionnelle entre le département technique et la CIC, et que le conflit ait été une forme de crise de légitimité, due à ce qui pour la CIC était un "excès" de rationalisation du département technique. Cette façon d'envisager la relation montre que les notions d'action communicationnelle et de monde vécu peuvent avoir une valence locale qui est diamétralement opposée à une valence comparativement plus globale. Car rappelons-le : cette relation est fonctionnelle dans la mesure où elle est fondée sur l'exclusion d'un ensemble d'intervenants, contrairement aux principes de l'éthique du discours ; l'association de quartier, la fédération cycliste, et même les ingénieurs du département technique à certains moments (alors qu'à d'autres moments leur intervention est nécessaire au maintien de la relation communicationnelle.) Et en nous replaçant dans le cadre plus large où évoluent ces autres intervenants, nous avons un échec de la légitimité du processus de formation des lois, qui s'est traduit en effet par de multiples crises de gouvernance. Par la suite, le plan de rêve est un exemple flagrant où un processus de pouvoir administratif a failli faire basculer un processus jusque-là relativement beaucoup plus consensuel. En effet, et malgré toutes ses fautes de communication, le Projet était encore le résultat d'un processus ayant impliqué un consensus entre plus d'intervenants que le plan de rêve, au moment où ce dernier était introduit, et ce même si le plan de rêve recevra le support (stratégique) de la CIC. La même analyse pourrait être appliquée à l'application des frais de stationnement, qui a été guidé par des considérations monétaires de l'administration, sans s'appuyer sur un consensus impliquant qui que ce soit. On

a ici proprement colonisation par les médias gouvernants de processus politiques de prise de décision collective. Nous pouvons donc récupérer à un niveau plus global les concepts originaux de Habermas, tout en notant que les catégories d'action sont souvent plus mixtes que dans sa description, impliquant à la fois une composante communicative et stratégique. [105]

Même dans ce cadre plus large, toutefois, nous pouvons retrouver des action mixtes ; par exemple l'accueil initial de l'association de quartier par la CIC pour l'appuyer dans le processus (communicationnel) de consultation, qui s'est vite transformé en négligence (instrumentale) quand la CIC a vu que les préoccupations étaient différentes ; et la coupure des discussions entre les employés du département technique et les membres de la CIC par la direction de cette dernière. Il est tentant, toutefois, d'analyser ces actions en termes de ré-optimisation stratégique pure, et donc de nier tout-à-fait leur caractère communicationnel. Plus intéressant en termes de catégories mixtes est l'emploi par le département technique, à deux reprises, de consultations techniques comme stratégie conciliatrice ; il s'agissait à la fois de poser les bases d'un accord technique (que nous avons décrit plus tôt comme un alignement des croyances, mais qui est pleinement construction d'accord) ; mais cet accord avait dans les deux cas un but stratégique clair, qui était de bloquer l'action de l'autre partie, et non pas de parvenir à une ligne d'action commune. Toutefois, ce but stratégique ne pouvait être accompli que par une réelle communication, et le département technique a parfois dû faire des efforts sérieux pour assurer cette communication : par exemple en insistant, sans succès, pour que la discussion sur le plan de rêve se fasse avec les consultants techniques qui y avaient participé plutôt qu'avec les responsables politiques du plan.

105. La notion d'action mixte sera décrite plus en détail en 4.3.7 page 148.

Validité et engagement

Donc, nous pouvons distinguer des processus de nature communicationnelle (encore que parfois de façon trompeuse, masquant une action instrumentale latente) et des processus pris en charge par les médias gouvernants. Toutefois, un des éléments clef de l'analyse de Habermas a trait à la notion d'engagement porté par l'emploi langage. Pouvons-nous dire que les actes de langage mentionnés par Flyvbjerg ont engagé les acteurs? La réponse ici est plus mitigée.

En effet, on peut certes noter que, à quelques reprises, des acteurs ont eu à justifier leurs actions ou leurs actes de langage ; par exemple, le débat entre la CIC et les employés municipaux du département technique visait une justification de la logique du projet auprès des membres de la CIC, qui ont d'ailleurs, pour certains d'entre eux, accepté cette justification. De façon similaire, la CIC a voulu justifier son opposition au plan par une étude des ventes.

Mais les justifications sont parfois des couvertures ou des écrans de fumée, comme lorsque le PDS justifie son abandon du Plan de Rêve en disant qu'il ne s'agissait que d'une proposition pour discussion, ou lorsqu'après les résultats de l'étude, la CIC prétend encore que les "meilleurs acheteurs" viennent en voiture[106] pour justifier son opposition continue au Plan. S'il y a engagement à justifier ses actions, il semble qu'un tel engagement puisse être déchargé de façon parfois assez légère ; le fait, rapporté par Flyvbjerg, que beaucoup d'affirmations pseudo-rationnelles ne soient jamais contestées, dans le cadre de stratégies conciliatrices, montre également que l'obligation de justification n'est pas un grand obstacle à l'action.

Même une obligation aussi légère semble n'avoir pas toujours cours ; par exemple, l'alderman du département technique ne justifiera pas auprès de ses employés les décision prises lors du huis clos avec la CIC, ni d'ailleurs auprès de la fédération cycliste, qui lui demande

106. Affirmation qui n'est effectivement fondée dans son étude qu'à condition d'exclure des pans entiers du commerce. Néanmoins reprise en grand titre par le *Ålborg Stiftstidende.*

pourtant des comptes en tant que citoyens. Encore plus flagrant est le cas des régulations environnementales, dont la municipalité a pu se dispenser, après s'y être pourtant engagé, sans avoir à donner d'argument sérieux autre que financier.

Enfin, notons comment le président de la CIC, après avoir "trahi" l'alderman du département technique en annonçant la fermeture de rue (ce qui est certainement un bris d'engagement verbal) a accepté de participer à une entrevue commune avec lui, où il a tenté de justifier son action. Mais cette justification, non seulement était légère, mais avait encore clairement une visée stratégique ; il s'agissait de poursuivre une stratégie de renforcer le message, d'insister sur la validité de l'action. Ainsi, la justification avait ici une visée aux antipodes de la visée communicative.

Donc, toutes les actions ne sont pas justifiées, ou pas de façon satisfaisante, et on peut en tirer qu'ils ne sont pas de façon claire porteurs d'engagement. Bien sûr, comme le note Flyvbjerg, l'administration publique est sous obligation de justifier ses actions, plus qu'un organisme privé comme la CIC, et cela contribue à restreindre ses moyens d'action ; et cette obligation de justification peut parfois avoir des conséquences sérieuses, comme lors la démission du maire suite au scandale des pots-de-vins, ou l'abandon du Plan de Rêve par le PSD qui ne pouvait le justifier adéquatement. Mais il s'agit là de conséquences en partie réglées par l'institution politique, et non des fondements de la communication humaine. Ainsi, il semble qu'un des arguments clefs de Habermas ne se vérifie pas dans les faits. Nous reviendrons sur les problèmes qu'une telle constatation occasionne.

Le rôle de la sphère publique

Enfin, nous aimerions voir comment les travaux plus directement politiques de Habermas s'appliquent à cette situation, et en particulier sur le rôle de ce qu'il appelle la sphère publique

dans la formation du droit. Tout d'abord, où ce processus se situe-t-il sur le plan légal ? S'agit-il d'une question morale, éthique, ou pragmatique ? Nous croyons qu'il est possible d'affirmer que, si les décisions du Projet Ålborg avaient une dimension pragmatique importante (l'emplacement concret de la station d'autobus, quelles rues fermées) qui en ont d'ailleurs été les principales pierres d'achoppement, ces considérations pragmatiques étaient fondées dans un discours éthique. En effet, les considérations à l'origine du projet visaient à assurer un mieux-être des citoyens en donnant plus d'importance aux transports en communs par rapport aux moyens de transport individuels ; il s'agissait donc d'un choix de société, d'une question de valeurs. D'ailleurs, les dernières étapes du déclin du Projet sont marquées par un fonds social où ces valeurs sont également en déclin, déclin qui est aussi marqué dans la structure des institutions en présence, lorsque la compagnie d'autobus passe de la responsabilité directe du maire à celle du département des services publics. Ce changement était surtout dû au départ du maire suite au scandale des pots-de-vins, mais coïncide aussi avec la fin de la crise du pétrole qui avait donné une importance particulière à la compagnie d'autobus.

Cette question proprement éthique prend des dimensions morales dans la mesure où elle est bloquée par une minorité influente ; non seulement la CIC elle-même, qui est en fait divisée, mais ceux parmi les marchands qui siègent sur le conseil d'administration de la CIC. Leur capacité à influencer le processus de décision démocratique est complètement disproportionné à leur nombre, et même à leur poids économique si on les replace dans l'ensemble de l'activité économique d'Ålborg. Mais ce qui est remis en cause ici à un niveau moral est le processus, et non le contenu de la décision, qui reste clairement situé aux niveaux éthique et pragmatique. (Par contre, on pourrait défendre que les éléments de contrôle de l'environnement présents de le Projet à l'origine, et floués par ce même projet par la suite, relèvent du niveau moral.) L'existence d'une composante pragmatique importante dans le projet pourrait en théorie justifier qu'une partie de l'argumentation ait procédé par marchandage plutôt que par débats démocratiques,

mais les questions sujettes à marchandage touchaient nettement les fondements éthiques du projet.

Ceci étant admis, il est clair qu'il y avait un rôle à jouer pour la sphère publique : qu'en a-t-il été ? Quelles formes ont pris la communication entre les divers intervenants du projets, d'une part, et l'ensemble des citoyens, y compris les forums et associations qui les représentent ? Nous ne reviendrons pas ici sur les manquements manifestes à l'éthique communicative que nous avons déjà rappelés ; mais au contraire, voyons comment les liens de communication ont quand même existé. Par exemple, cet employé municipal, surnommé *deep throat* pour son rôle d'agent informateur, qui informera l'association cycliste des reculs de l'alderman du département technique immédiatement après la crise avec la CIC, afin qu'ils fassent pression à leur tour. Il est amusant de noter qu'ici, un rôle civique a pu correspondre à une transgression des normes de secret professionnel des employés municipaux. Ainsi, les canaux de communication de la sphère publique, qui contribuent à donner sa légitimité au droit, ne seront pas toujours légitimes !

Mais l'impact de ce type de communication dans le déroulement du projet a été des plus limités ; dans le cas ci-mentionné, la fédération cycliste, malgré ses sources privilégiées, n'a pas pu peser sur les décisions, faute de poids politique suffisant. De façon générale, en poursuivant notre critique du manque de communication entourant le projet, nous pouvons dire que la manque de légitimité du projet auprès des automobilistes était dû au fait de ne pas les avoir impliqués adéquatement, ce qui supporte *a contrario* l'idée que le droit légitime transformerait le pouvoir communicationnel (inadéquat dans ce cas-ci) en pouvoir administratif légitime, dont la légitimité a donc également fait défaut.

Par contre, nous pouvons noter un autre processus de transformation, et c'est le rôle des médias de masse, en particulier le *Ålborg Stiftstidende*. Alors que les médias de masse [107] font

107. Nous insistons sur ce qualificatif pour les distinguer des médias gouvernants de Habermas.

souvent partie de la sphère sociale, et ont certainement en partie joué un rôle de communication dans l'histoire du projet, ils ont surtout été un canal pour les prises de position du comité exécutif de la CIC. C'est le contrôle des moyens de communication qui s'est avéré clef pour bloquer le Projet Ålborg ; en particulier lors de la crise de la circulation. En effet, c'est dans la mesure où la CIC a pu répandre par une variété de moyens, l'information (inexacte) sur la réouverture de la rue menant aux supermarchés qu'elle a pu l'imposer comme fait accompli au département technique ; et en particulier parce qu'elle avait les moyens matériels de répandre cette désinformation plus rapidement que la municipalité ne pouvait faire l'annonce inverse. Il est clair par ailleurs que le support éditorial continu du *Ålborg Stiftstidende* à la CIC a joué un rôle continu pour brouiller le rôle que la sphère sociale aurait pu jouer dans le débat démocratique entourant la réalisation du projet. Ainsi, on peut dire que les médias de masse, comme le droit, ont également un rôle de transformateur, et dans ce cas-ci ont agi comme transformateur de pouvoir social des intérêts privilégiés de la CIC en pouvoir administratif illégitime. Ici, nous disons que le pouvoir administratif résultant est illégitime dans la mesure où le Projet, après les coupures occasionnées par le conflit avec la CIC, est nettement moins légitime que le plan original, de par les processus même de conflit et de marchandage qui ont contribué à le diminuer. (En particulier, nous ne faisons plus référence au manque de légitimité des fermetures de rues dues au manque d'information, qui est d'un ordre nettement plus limité.) Mais nous ne dirons pas non plus, même au-delà des accrocs d'information, que le plan original était parfaitement légitime ; nous avons dit plus tôt qu'il avait ses propres lacunes de processus sur le plan communicatif. Notons que nous endossons ici l'idée de Habermas selon laquelle la légitimité des lois est fonction, au moins en partie, du processus qui a mené à les établir.

Pour en revenir au rôle des médias de masse, nous croyons important d'insister sur cette idée selon laquelle les processus aux frontières entre monde vécu et les sphères systémiques des médias gouvernants sont multiples, et que la communication peut autant servir des intérêts

particuliers que le processus démocratique de l'état de droit. En particulier, et de façon plus concrète, on ne saurait sous-estimer l'importance du contrôle des lieux et modalités de débat : la possibilité, par exemple, pour la CIC d'exclure l'association de quartier, et le choix douteux de l'alderman de ne pas chercher le support de l'association cycliste ont sans doute eu un impact sur l'image de légitimité des consultations citoyennes ; mais le principal contrôle de l'image des intervenants autour du Projet s'est constitué dans la tribune des médias de masse, d'où l'importance primordiale accordée de nos jours aux moyens, non plus de production comme dans l'analyse marxiste, mais de publicité.

4.3.7 Limites du modèle communicationnel

Il n'est pas aisé de critiquer l'œuvre de Habermas, non parce qu'elle est sans défauts, mais parce que plusieurs arguments s'entrelacent et s'appuient les uns sur les autres au travers plusieurs disciplines, et qu'on ne peut critiquer un aspect tout-à-fait indépendamment des autres. D'autre part, Habermas a souvent ajusté ses positions théoriques au cours de débats avec la communauté intellectuelle ;[108] ces ajustements ont d'une part consolidé sa position, mais il est également plus difficile, dans certains cas, d'être certain de répondre à un argument qui est encore soutenu.

Nous verrons, dans la prochaine section, une critique du projet d'ensemble de Habermas par Joseph Heath qui a surmonté ces difficultés, au moins quant au projet philosophique et à la théorie de la communication. Mais auparavant, nous voulons réexaminer la critique adressée à Habermas par Flyvbjerg, qui nous semble représentative d'une lecture incomplète de Habermas, et y adjoindre nos propres réserves quant aux travaux de ce dernier.

108. Parfois non sans heurts, comme dans le cas de sa critique des positions des philosophes post-modernes, contre qui sa critique du relativisme morale était en partie dirigée.

Idéalisme de Habermas

Flyvbjerg semble persuadé qu'en développant un modèle de la communication idéale, et en supposant un besoin fondamental d'inter-compréhension, Habermas nie l'existence de l'orientation stratégique ou la réalité brute du pouvoir. Par exemple :

> [...] le problème avec l'éthique du discours [est que] lorsque vient le temps d'organiser une société meilleure, ni Marx ni Habermas n'offrent de solution pour répondre à l'existence humaine du mal ; ils supposent tous deux que le bien domine dans la nature humaine [109]

Flyvbjerg n'a pas complètement tort de dire que Habermas n'offre pas de recette miracle pour assurer le bon fonctionnement de l'action communicationnelle dans la société face aux déviations de la *realpolitik.* [110] Mais il est inexact d'insinuer, comme le fait Flyvbjerg, que Habermas ne tient aucun compte du mal, ou du pouvoir, alors qu'une partie importante des travaux de Habermas vise, et nous l'avons vu, à identifier les mécanismes par lesquels les champs d'action systémiques, où les médias gouvernants tels le pouvoir administratif laissent dominer une logique instrumentale, colonisent la constitution du tissu social ; et ce afin de nous aider à repérer les pathologies de la communication, ce qui est une étape importante pour les réparer. Flyvbjerg semble donc avoir lu Habermas de façon très sélective. D'ailleurs, Flyvbjerg lui-même se servira du vocabulaire de Habermas pour identifier certains des déraillements qu'il narre : communication libre de coercition, la force du meilleur argument...

Néanmoins, Flyvbjerg n'est pas le seul à faire cette critique, et Habermas doit souvent se défendre face à la thèse que sa théorie ne serait qu'un idéal prescriptif, une définition de ce qui serait souhaitable, plutôt qu'une réalité empirique. Et il a beau dire qu'une volonté

109. Flyvbjerg, *R&P*, p. 274, n. 5.
110. Rappelons que cette critique de Flyvbjerg précède les travaux de Habermas sur le droit dans Habermas, *F&G*.

d'inter-compréhension est un fondement du langage, tellement fondamental qu'il en est parfois difficile à percevoir, invisible comme l'air qu'on respire, l'idée d'un fondement essentiel qui peut devenir aussi manifestement absent que dans les sphères médiées, ou que dans la situation décrite par Flyvbjerg, a en effet de quoi troubler. Quant aux travaux plus politiques de Habermas, si on peut sans problème admettre que l'éthique discursive, ou plus concrètement encore les fondements de l'état de droit dans l'interaction avec la société civile décrivent un ensemble de conditions essentielles à une vie politique légitime, il n'est pas certain qu'ils aident le citoyen à réagir à des ruptures de légitimité manifeste. Par exemple, on doute qu'il lui soit très utile de relever l'incohérence performative d'un président corrompu dans un régime militaire.

D'autre part, comme le fait remarquer Outhwaite même face aux travaux plus récents de Habermas, [111] les conditions explorées par Habermas forment des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'existence d'un discours public de qualité, qui dépend aussi d'un engagement de la population dans la sphère publique. Habermas explique bien comment cet engagement, ancré dans le monde vécu, a souffert de sa colonisation ; mais il n'offre pas de solutions pour rétablir cet engagement. Quant au discours légal, il explique comment certaines institutions politiques peuvent permettre d'assurer que le discours public réponde aux conditions de l'éthique discursive, à condition de le préserver d'influences venues du pouvoir social ou des médias gouvernants ; mais sans préciser non plus comment justement éviter ces influences. Mais peut-on honnêtement lui reprocher de n'avoir pas résolu les problèmes du monde après les avoir analysés ? Encore une fois, c'est à notre avis un peu trop demander.

111. Outhwaite, *HCI*, p. 151.

Effets de frontière

Par contre, la problématique des influences suggère une autre faiblesse du modèle de Habermas. D'une part, nous admirons l'idée selon laquelle la cognition est un phénomène appartenant à une communauté plutôt qu'à un individu ; mais d'autre part nous croyons que Habermas, occupé à penser la communauté en termes globaux, à négligé de tirer les conséquences de la constatation de Toulmin, voulant que les arguments sont toujours ancrés dans un champ de discours, et que ces champs de discours sont liés à des communautés qui en reconnaissent la valeur. Ainsi, des individus peuvent agir de façon communicationnelle entre eux à l'intérieur d'un groupe social donné, et de façon plus stratégique face aux membres d'un autre groupe social, ou dans un autre contexte. Bien sûr, le fait que l'argument ne soit valide que dans un sous-ensemble de la société est en violation des principes de l'éthique discursive, mais l'éthique discursive peut pratiquement être appliquée de façon sélective, et c'est ce qui permet à la fois la transmission à l'intérieur d'un groupe et une interaction stratégique à sa frontière.

Transparence

Habermas ne nie pas, d'ailleurs, que les critères de convergence puissent être locaux à des discours ou à des communautés. Mais il affirme d'une part, contre les post-modernes, que la rationalité en jeu est toujours la même, au travers la justiciabilité commune aux trois formes de validité ; et, d'autre part, que l'éthique discursive, et en particulier sous ses formes modernes d'institutions collectives, est impossible à abandonner pour ceux qui s'y sont développés. Ainsi, la modernité aurait créé un espace de dialogue rationnel autour des institutions sociales, qui, tant qu'il suit les règles de l'éthique discursive, garantit la légitimité des institutions sociales qui y prennent ancrage. Dans cet espace, les divergences morales sont en principe résolubles,

même si les questions de valeurs ne le seraient pas.[112] Nous pouvons en tirer, et c'est ce que fait Flyvbjerg, que le fait de refuser de justifier ses actions, ou de le faire de façon spécieuse, est un bris d'éthique discursive et un signe probable d'abus de pouvoir.

Même si nous sommes fondamentalement d'accord avec cette intuition des lumières, nous ne parvenons pas toutefois à oublier l'intuition inverse de Foucault, sur l'ambiguïté fondamentale du rôle du savoir, qui est aussi nécessaire à la mise en tableau des modes de vie, ce qu'il appelle le bio-pouvoir.[113] Dans cette perspective, la transparence du discours est aussi un moyen de contrôle, lorsqu'employée de façon stratégique. Et la distinction entre rationalité communicative et stratégique pourrait n'être pas aussi étanche que le souhaiterait Habermas.

Harry Kunnenman suggère à ce propos que la taxinomie de l'action de Habermas est trop pure, laissant de côté des cas mixtes, parmi lesquels l'action stratégique latente. Dans les organisations des sociétés modernes, les relations d'autorité sont en apparence devenues plus informelles et plus consensuelles. Mais dès que ces relations menacent les objectifs de l'organisation, des sanctions s'appliquent qui ne sont pas soumises à une critique communicationnelle.[114] Kunnenman, suivant justement les analyses de Foucault sur la clinique, montre comment cette pseudo-communication est commune, voire jouerait un rôle structurel dans la reproduction symbolique du monde vécu. Ainsi, la colonisation du monde vécu, soit l'application à celui-ci d'une rationalité instrumentale par les sciences naturelles et humaines, ne serait pas une transformation aussi radicale que le prétendrait Habermas, mais prendrait appui dans la préexistence de cette action stratégique latente. Précisons que Kunnenman ne veut pas nier le phénomène de colonisation, mais montrer qu'il a ses racines dans l'ubiquité de l'action stratégique, telle qu'analysée par Foucault (et que Habermas a toujours mis en doute.)

112. Nous avons vu en 4.3.5 page 129 que McCarthy mettait en doute l'étanchéité de cette distinction ; Heath a ses propres raisons de la mettre en cause, que nous verrons en 4.4.3 page 170

113. Foucault, *Op. Cit.*

114. Kunnenman, Harry, *Der Wahrheitstrichter: Habermas und die Postmoderne*, Campus, 1991 ; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 118.

Dans cette perspective, où les orientations d'action sont labiles, la justification et la transparence du discours peuvent se révéler à double tranchant ; l'information que l'on doit dévoiler pour justifier la légitimité de ses positions, dans un cadre communicatif, peut se retourner contre nous si employée dans un cadre stratégique. On peut donc entrevoir des raisons légitimes, au moins pour les acteurs qui ne sont pas en position de pouvoir, pour chercher à garder un espace privé, en dehors de la communication publique.

Même sans supposer un changement d'orientation, on peut observer dans de nombreux cas une résistance à une rationalisation trop explicite des règles sociales. De nombreux exemples de résistance à la rationalisation en entreprise sont donnés par [115]. Nous aimerions donner comme exemple plus récent la résistance occasionnée dans les milieux de développement informatique par l'introduction des règles ISO 9000, dont nous avons été témoins, et qui a été abondamment documentée, sous une forme humoristique, par Scott Adams dans les caricatures de *Dilbert*. Toutefois, on peut faire une lecture stratégique de cette résistance : nous reviendrons sur les détails en 6.2.2 page 411, mais disons pour simplifier que les travailleurs protègent leur champ de compétence, et craignent d'être trop facilement remplaçables si leur savoir-faire est complètement codifié. Mais la lecture stratégique n'est pas la seule possible : cette résistance viendrait-elle du fait que, comme le note Habermas lui-même, la rationalisation précède souvent la colonisation ? Ou de façon plus fondamentale, la transmission sociale et le monde vécu dépendraient-ils d'un certain degré d'implicite ?

En excluant les valeurs du champ de l'argumentation morale, Habermas admettait peut-être implicitement que leur transmission se prêtait mal au champ de l'action communicationnelle, du moins sous sa forme rationnelle. Et certainement, si les valeurs sont le lieu de la différence entre les groupes, elles seront un lieu de résistance culturelle à l'uniformisation, et donc de résistance à l'effort de rationalisation, fût-elle communicationnelle. Nous croyons que la convergence

115. Crozier et Friedberg, *A&S*.

que défend Habermas n'est pas sans poser un danger d'uniformisation, et d'ailleurs Habermas lui-même défend la diversité culturelle, tout en faisant l'apologie de ce que la modernité a offert d'unique dans le champ de l'évolution sociale. Mais pour défendre à la fois la convergence du discours moral et la diversité culturelle, il faut poser une étanchéité entre ces champs qui ne va pas de soi.

Nous ne prétendrons pas apporter de réponses à des questions aussi complexes ; contentons-nous de dire pour l'instant que la justification, si elle permet sans doute d'identifier des abus de pouvoir, peut occasionner des résistances qui ne sont pas toutes nécessairement stratégiques. Nous tenons toutefois à insister sur les difficultés épistémologiques que posent de telles questions : on ne pourrait débattre, dans la sphère publique, de la valeur qu'aurait le fait de laisser implicite tel ou tel aspect de la société sans avoir à le rendre explicite dans le processus du débat pour en mesurer la valeur. De façon similaire, nous croyons possible de défendre que, si les valeurs sociales, en plus d'être explicites, sont codifiées dans des lois, les schèmes d'action des systèmes sociaux seraient rendus uniformes et prévisibles à un point qui pourrait, dans certaines circonstances, devenir nuisibles au bon fonctionnement de la société. Toutefois, pour défendre une telle thèse, nous devrions montrer que l'impact négatif se traduit en utilité sociale perdue ; or, une telle ligne d'argumentation nous placerait franchement dans le champ systémique, alors que nous voulons justement à défendre que toute les décisions ne doivent pas être codifiées au niveau du système. Il y a là, dans les termes de Habermas, une contradiction performative dans l'acte de recherche lui-même.

Typologie

Enfin, laissons de côté quelques instants la question de la transparence et du pouvoir, pour formuler quelques dernières remarques sur la taxinomie de l'action de Habermas. Nous avons

vu l'ambiguïté des catégories relevée par Kunnenman ; de son côté, Outhwaite note que, dans le passage d'une taxinomie épistémologique des théories de l'action à une taxinomie des types d'action eux-mêmes, Habermas fait encore souvent appel aux concepts méta-théoriques originaires, au point qu'on se demande souvent s'il décrit des modes d'action ou des manières de les décrire. [116] Une autre confusion, notée par Hans Joas, est que la taxinomie de Habermas hésite aussi entre une typologie de l'action et une typologie de la coordination des actions ; et cette confusion participe d'une tendance chez Habermas à mettre en rapport de façon trop linéaire sa typologie de l'action avec sa typologie des domaines sociaux où se déploie l'action, alors que chaque domaine social est le lieu d'une pluralité de formes d'action. [117]

Nous voyons un problème plus fondamental : la typologie de Habermas prétend refléter un modèle historique de l'évolution de la société, [118] qui se reflète d'ailleurs, à la manière de l'épistémologie génétique de Piaget, dans l'évolution morale de chaque individu. Nous avions signalé comment Habermas mettait explicitement sa typologie de l'action en rapport avec les catégories du développement moral de Kohlberg. [119] Les théories évolutionnistes du développement social sont souvent contestées ; nous tenons à préciser que Habermas ne prétend pas que le développement suive un chemin prédéterminé. Mais son idée de développement dépasse néanmoins la simple adaptation à un milieu changeant, et il y nettement une propension Hégelienne chez Habermas, à vouloir expliquer des processus par leur aboutissement. Cette propension est particulièrement manifeste dans le cas de sa taxinomie des actions, où les échelons inférieurs (action téléologique, normative ou dramaturgique) sont donnés comme des cas-limites de l'action communicationnelle, qui n'insisteraient que sur un des trois types de validité alors que l'action communicationnelle les comprend toutes. Or, dans la mesure où ce stade ultime doit également être le produit d'un développement, à la fois historique

116. Outhwaite, *HCI*, p. 72.
117. Honneth, Axel et Hans Joas, éditeurs, *Communicative Action*, Polity Press, 1991 ; cité par *Idem*, p. 113.
118. Outhwaite, *HCI*, p. 58sq. et Heath, *CARC*, pp. 35-44
119. Habermas, *CES*; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 50.

et psychique, il est suspect, dans une perspective de causalité plus classique, d'expliquer les échelons de ce développement par leur point d'arrivée. Cette difficulté peut être en partie levée en rétablissant la distinction entre l'action communicationnelle dans son sens le plus fort, de rationalité communicationnelle réflexive, comme point d'aboutissement, par opposition au *telos* d'inter-compréhension, moins réflexif mais présent dès les origines du langage, et qui comprend déjà les trois niveaux de validité. Cette distinction revient à quelques reprises chez Habermas, mais on sent que ces deux concepts sont parfois sujets à glissements.

Nous associons cette légère ambiguïté théorique à un point plus pratique, qui nous ramène à la question du pouvoir : Habermas a tendance à supposer que l'action communicationnelle vient supplanter les niveaux inférieurs de la hiérarchie ; et que donc, dans un cadre d'action communicationnelle, les considérations stratégiques n'auraient plus véritablement de place. D'autre part, les interactions du monde vécu avec les systèmes médiés sont décrits en des termes qui évoquent que ces sphères sont d'une certaine façon extérieures (p.e. « *a block of quasi-natural reality* » [120]), et souvent en relation antagoniste, comme dans le terme de colonisation, et d'une certaine façon le terme de pathologie, qui est plus ambigu. Or, cette métaphore, impliquant une exclusion mutuelle entre les domaines sociaux communicationnels et instrumentaux, semble refléter une exclusion mutuelle entre les orientations d'action elles-mêmes. [121] Ainsi, Habermas exclurait que ces niveaux de communication puissent être dans une hiérarchie plus enchevêtrée, ou même plus simplement fondés les uns sur les autres, justement comme les niveaux cognitifs de Piaget auxquels Habermas fait référence.

Ou risquons, à titre purement métaphorique, la relation entre les niveaux d'une autre hiérarchie psychologique, celle de Maslowe : chaque niveau d'actualisation dépend des niveaux précédents, de telle façon qu'un déséquilibre à la base de la pyramide doive être rétabli à ce

120. Habermas, *TCA2*, p. 154; cité par Outhwaite, *HCI*, p. 88.

121. Habermas lui-même confond souvent les domaines sociaux et les orientations d'actions qui les sous-tendent, mais a dû accepter que chaque domaine puisse être le lieu de chaque type d'action. Outhwaite, *HCI*, p. 91

niveau, les niveaux supérieurs n'étant plus soutenus. En s'inspirant de cette métaphore, nous pouvons paraphraser Flyvbjerg et dire que la formation d'un consensus communicationnel (rationnellement justifié) dépend, à un niveau inférieur, d'une situation d'équilibre stratégique (relation de pouvoir stable.) Nous pouvons alors compléter l'image avec une dépendance sur les deux autres niveaux intermédiaires, soient le niveau normatif (légalité des actions) et dramaturgique (où nous pourrions faire entrer la notion de face, qui nous avait posé problème précédemment).

Ainsi, et nous reviendrons sur cette thèse, la construction d'un accord communicationnel ne serait pas en simple relation de dépassement (et de substitution) par rapport à des considérations stratégiques, normatives ou dramaturgiques, mais s'appuierait sur ces derniers et pourrait donc en théorie buter à chacun de ces niveaux. Renversons cette thèse, pour lui donner une forme plus forte : il ne pourrait y avoir d'accord communicationnel possible sans accord stratégique, normatif et dramaturgique... Ce qui expliquerait bien que de tels accords soient à ce point difficiles à observer en pratique, même s'ils sont un idéal qui, de par son soubassement pré-rationnel dans la structure du langage, informerait toutes les autres formes de communication...

4.4 Rationalité normative

Nous nous attacherons à la critique que fait Joseph Heath à la fois de la théorie de la décision rationnelle et de la théorie de l'action communicationnelle de Habermas, parce que cette critique sert un effort de synthèse important. Joseph Heath est un professeur de philosophie, qui travaille dans le champ des sciences politiques, et qui a entrepris de réconcilier ces deux théories de l'action. Heath se pose en critique de Habermas, dont il partage néanmoins le projet : remplacer la théorie utilitariste de la motivation humaine, qui ne peut pas selon eux expliquer adéquatement la réalité de la coopération sociale ; et fonder cette dernière à partir d'une théorie

de la communication. Mais alors que Habermas tente de fonder l'engagement sur le langage, Heath revient à Parsons et part de l'idée d'action normative. L'originalité de Heath est qu'il parvient à donner à la pensée normative un cadre formel proche de celui employé en théorie des jeux pour analyser la pensée instrumentale, et il peut en tirer une explication de différentes réactions sociales face à différentes formes d'argument qui a guidé notre analyse. Toutefois, l'analyse de Heath, si elle nous semble pénétrante, n'est pas sans idéaliser certaines dimensions de la relation discursive entre acteurs sociaux, et s'applique moins bien lorsque cette relation est inscrite dans une relation de pouvoir.

4.4.1 Reformulation critique de l'action communicationnelle

La première partie du texte de Heath reprend la thèse centrale de la *Théorie de l'Action Communicationnelle* : les acteurs peuvent s'engager à poser des actions, au-delà de la raison instrumentale, dans la mesure où leur action est fondée dans l'action communicationnelle. Heath reformule l'argument de Habermas de façon plus structurée, identifie quelques points de faiblesse dans l'argumentation, et tente d'y remédier dans la mesure du possible.

Heath résume l'argument central de Habermas en quatre points distincts : [122]

1. L'action communicationnelle est fondamentalement non-instrumentale
2. L'action communicationnelle porte un élément d'engagement, et en tant que telle ne peut être supportée par la rationalité instrumentale
3. Les actes de langage sont justiciables, donc rationnels
4. Les engagements portés par les actes de langage débordent sur les actions, qui héritent de leur aspect non-instrumental de par leur association avec le langage.

122. Heath, *CARC*, p.46.

L'action communicationnelle est fondamentalement non-instrumentale

Heath refuse d'appuyer cet argument sur la distinction entre composantes illocutoire et perlocutoire, assez controversée en linguistique. De même, il considère hasardeuses les thèses anthropologiques empruntées à Mead et Durkheim. Toutefois, il en retire une intuition centrale : les interactions instrumentales ne peuvent pas être porteuses de sens, et l'apparition du sens est donc nécessairement inscrite dans un mode d'interaction non-instrumentale. Pour appuyer ce raisonnement, Heath applique à cette question des résultats limitatifs de la théorie des jeux : si on considère des classes de jeux où des signaux [123] font partie des séquences d'actions, on constate que beaucoup d'équilibres de Nash peuvent être obtenus où les signaux n'ont aucun sens qui puisse être associé aux actions qu'ils précèdent ; c'est-à-dire des solutions où les signaux sont des séquences aléatoires, etc. Ces équilibres sont certes dominés, mais néanmoins valides, et ce dans le cas optimal où les intérêts des acteurs convergent ; de façon plus générale, lorsque les intérêts des joueurs divergent le moindrement, ces solutions sont en fait optimales. Ainsi, la communication n'est pas souhaitée en général si les agents suivent une stratégie strictement instrumentale, et donc on ne peut expliquer l'apparition même du langage dans une communauté d'acteurs instrumentalement rationnels, ce qui soutient l'hypothèse de Habermas.

L'action communicationnelle ne peut être expliquée dans un cadre instrumental

Heath reprend sensiblement l'argument de Habermas, basé sur les thèses vérificationistes de Dummett : c'est dans la mesure où la sémantique des actes de langage peut être fondée dans l'engagement à la justification que l'on ne peut l'expliquer dans un cadre instrumental, car la raison instrumentale exclut l'engagement.

123. On distingue les jeux à signaux des jeux dits coopératifs, où les signaux sont déjà supposés agir directement sur les croyances, et donc porteurs de sens, et que Heath traite à part.

Toutefois, Heath raffine l'argument vérificationiste de Dummett : en effet, si les vérificationistes évitent le «bagage métaphysique» de la sémantique classique, qui suppose que la vérité soit définie en terme de sa correspondance au monde réel, elle suppose une opération de justiciabilité, qu'on peut définir plus ou moins formellement. Heath veut s'assurer que les opérations de justifications sont ancrées dans la pragmatique du langage, et s'appuie pour ce faire sur la sémantique inférentielle de Brandom. Selon ce dernier, chaque action, linguistique ou sociale, d'un acteur l'engage implicitement à un ensemble d'obligations, et peut d'autre part décharger des obligations antérieures. Parmi ces obligations, on compte notamment celle de justifier ses actes. Un locuteur peut justifier ses actes en en donnant raison ; les raisons sont nécessairement des actes linguistiques, plus particulièrement des assertions. Ces assertions ont valeur de justification dans la mesure où elles peuvent agir comme garanties et raisons au sens de Toulmin. La notion de champ du discours de Toulmin évite encore une régression infinie des justifications, car le champ fournit des prémisses implicites à un locuteur compétent. [124] Ainsi, non seulement le sens d'un acte de langage est fondé dans sa justiciabilité, comme dans la théorie vérificationiste, mais le sens des assertions n'est pas autre chose que la comptabilité des engagements qu'il met en jeu. Ainsi, *« la communication est la production et consommation sociale de raisons.* [125] »

Les actes de langage sont justiciables, donc rationnels

La justiciabilité des actes de langage, dans le sens de la théorie vérificationiste (qu'on adopte la version de Dummett ou de Brandom), démontre également que les actes de langage sont essentiellement rationnels ; y compris en particulier les débats moraux.

124. Un locuteur est jugé compétent dans la mesure où il peut identifier les référents des mots, et se dégager des engagements de justiciabilité que ses paroles encourent ; c'est-à-dire selon sa capacité à donner raison de ses actes de langage.

125. Brandom, Robert, *Making It Explicit,* Harvard University Press, Cambridge, MA, 1994 , p. 474; cité par *Idem*, p. 107.

Les engagements portés par les actes de langage débordent sur les actions

C'est ici que Heath est le plus critique face à Habermas. Le raisonnement de Habermas, même sous sa dernière forme vérificationiste, relie engagement et justiciabilité, et repose donc sur une analogie forte entre la justiciabilité de la véracité et la justiciabilité de la légitimité, et cette analogie n'est pas sans poser quelques problèmes délicats, que signale Heath.[126] En premier lieu, la légitimité n'est pas préservée uniformément par les connecteurs logiques : par exemple, dans le cas de l'implication $a \rightarrow b$, une conclusion b fausse invalide la prémisse a ; et de façon similaire, une conséquence illégitime b interdit la cause a. Mais dans le cas de la conjonction, si deux propositions vraies indépendamment sont nécessairement vraies en conjonction, deux actions légitimes indépendamment peuvent par contre être interdites lorsque combinées. En multipliant les exemples, il semble presque impossible de caractériser une logique de la légitimité à laquelle semble faire appel Habermas. Une alternative serait de poser que la logique s'applique au contenu propositionnel plutôt qu'à la force illocutoire ; et selon Heath, Habermas semble hésiter entre ces deux options.

Mais Habermas avait dû accepter que la légitimité mise en cause est celle du contenu propositionnel (ce qui est ordonné ou promis) plutôt que celle de l'acte illocutoire lui-même (de promettre ou ordonner) ; et Heath fait remarquer que cette retraite théorique rompt le lien entre l'engagement discursif impliqué par le vérificationisme et l'engagement à agir conformément aux normes qui résoudrait le problème de l'ordre. En d'autres termes, en acceptant un ordre ou une promesse d'une autre partie, on accepte implicitement que la norme qui fonde cette régulation est légitime en elle-même ; mais on ne s'est pas nécessairement engagé à accepter que cette norme ait un lien avec nos actions ni avec celles de la partie qui a posé l'acte de langage. De plus, si la légitimité porte sur le contenu propositionnel, Habermas ne peut plus dire que chaque acte de langage soulève simultanément les trois prétentions à la validité : donc, la

126. Heath, *CARC*, pp. 121-123.

composante de légitimité est optionnelle dans le langage, et Habermas ne peut plus affirmer que tout acte de langage est porteur d'engagement social. Heath conclut que le projet de Habermas, de fonder l'existence de l'engagement des actions sur la justiciabilité du langage, échoue en dernière analyse, du moins tel que formulé. Dans la mesure où Heath est également intéressé à fonder la possibilité du discours moral, il s'efforcera donc de reformuler cette étape logique d'une façon qui puisse, selon lui, aboutir.

4.4.2 Théorie formelle de l'action normative

Nous sommes donc en présence de deux tradition de pensée qui tentent d'expliquer l'action de façon profondément différentes ; d'une part en termes de rationalité instrumentale, mais qui bute à la fois sur le problème de l'ordre de Parsons et sur le problème de la sélection de l'action ; et d'autre part l'idée de raison normative, que Habermas tente de fonder (sans succès selon Heath) dans la justiciabilité de la légitimité sociale. Heath choisit de revenir à Parsons, et de poser, à l'envers de Habermas, l'action normative comme hypothèse et l'engagement du langage comme conséquence ; mais c'est une conséquence qui démontre doublement la réalité de l'impact de la raison normative. D'abord parce que, comme il l'a rappelé, on ne peut expliquer le développement du langage chez des acteurs purement instrumentaux ; et ensuite parce que, à l'inverse, l'introduction de la raison normative peut selon Heath très bien résoudre les problèmes posés par la raison instrumentale, ainsi que certaines anomalies du problème de l'ordre de Parsons.

Le problème de la sélection d'équilibres

Heath concentre sa critique de la théorie de la décision classique sur ce qu'il perçoit comme le principal problème des résultats de Nash : la question de la sélection des équilibres, que

nous avons effleurée plus haut. Rappelons que, dans certains jeux simples, il existe plusieurs combinaisons d'actions en équilibre ; chacune pourrait être acceptable pour les acteurs, mais s'ils choisissent indépendamment des actions correspondant à des équilibres différents, ils s'en trouveront désavantagés. Par exemple, examinons le cas dit de la guerre des sexes : le scénario veut qu'un couple ait à choisir une sortie commune. Ils tiennent à sortir ensemble, et ne prendront pas plaisir à être seuls, mais ont des préférences opposées quant au lieu de sortie, l'un voulant voir un spectacle de danse et l'autre de théâtre. (l'exemple original était évidemment plus stéréotypé.) Cette saynète se traduit par la matrice de jeu de la figure 4.8.

	lui : danse	lui : théâtre
elle : danse	3, 1	0, 0
elle : théâtre	0, 0	1 , 3

FIG. 4.8 – *Guerre des sexes*

Si chacun des conjoints a une préférence marquée, rien n'indique quel est le choix à suivre, sinon qu'un des deux doit céder... mais lequel ? La situation est parfaitement symétrique, et rien dans la situation stratégique ne permet de prédire que ce sera l'un ou l'autre. (notons que la solution de Hofstadter n'est ici d'aucun secours.) On peut évidemment supposer qu'ils pourraient simplement communiquer leur choix, et c'est le champ de la théorie des jeux coopératifs. Mais dans la mesure où la communication est analysable comme une action stratégique supplémentaire, qui ne contraint pas en elle-même les acteurs, on a effectivement complexifié le jeu, et de ce fait multiplié les situations d'équilibre. De même, si l'artifice de Nash permet de garantir l'existence d'une solution d'équilibre, en incluant des stratégies probabilistes, ces solutions probabilistes démultiplient également les équilibres possibles ; enfin, un résultat de base de la théorie des jeux, appelé le *folk theorem*, montre que le cas des jeux répétés, qui a permis à Axelrod de justifier qu'un acteur puisse ouvrir le jeu avec une action coopérative, présente une infinité de solution d'équilibre !

En d'autres termes, tant que la communication est analysée comme un mouvement dans un jeu stratégique, l'analyse stratégique de la théorie des jeux est incapable de guider l'action. D'ailleurs, parmi les tentatives les mieux connues de remédier à ce problème, plusieurs font appel à des considérations extérieures au cadre de la théorie des jeux proprement dit, comme la théorie focale de Schelling citée plus haut, mais qui, rappelons-le, ne vaut que pour les cas où les intérêts des agents coïncident au départ.

Mais si la théorie des jeux ne peut permettre de sélectionner une stratégie commune en se basant sur les préférences entre les résultats des actions, il serait par contre assez simple d'introduire une préférence basée sur les actions elles-mêmes. On se souviendra de la fonction d'utilité composée, où l'utilité d'une action est donnée par le produit d'une matrice C des croyances par le vecteur D des désirs. Heath propose donc d'y adjoindre un vecteur P, de préférences sur les actions, qu'il associe à la notion de principes. L'importance relative des actions et de leurs conséquences (des moyens et des fins) est représentée par une constante k. L'utilité composite est alors donnée par $V = kP + CD$.[127] Cet artifice mathématique permet de résoudre simplement certains problèmes de sélection d'équilibre, comme par exemple le problème dit de la guerre des sexes, que nous avons vu plus haut : si on ajoute aux fonctions d'utilité exprimées dans la matrice donnée une convention asymétrique quelconque (i.e. une valeur de P qui varie selon l'acteur), comme par exemple la courtoisie conventionnelle envers l'un ou l'autre sexe, ou même des conventions qui ne sont asymétriques que localement, comme une convention d'alternance, la symétrie des solutions est évidemment rompue et un équilibre s'impose.

Mais en quoi cette solution est-elle vraiment nouvelle ? Il peut sembler trivial qu'on puisse résoudre les problèmes de sélection d'équilibre en altérant la fonction d'utilité, et on pourrait

127. Heath mentionne que cet priorité des moyens sur les fins pourrait également être exprimée en ordonnant le processus de choix plutôt que par une somme pondérée, mais l'emploi d'une constante permet d'exprimer l'orientation sur un continuum. En tous les cas, il importe de ne pas prendre le modèle de façon trop littérale, pour des raisons sur lesquelles nous reviendrons.

penser qu'en fait le terme kP pourrait aussi bien être incorporé au vecteur d'utilité $U = CD$. C'est d'ailleurs la conséquence d'un des axiomes de la théorie des jeux, dit de la réduction des loteries composées. [128] Cette réduction n'a en effet aucun impact en théorie de la décision ; mais en théorie des jeux, il faut se souvenir que la conséquence dépend de l'action d'un autre acteur rationnel, que nous tentons de prédire. En ce sens, les multiples équilibres mathématiques de la théorie de Nash correspondent à l'impossibilité pratique de prédire le comportement d'autrui en se fiant sur ses désirs ; alors on peut considérer presque indépendamment les préférences qu'il assigne aux actions elles-mêmes, dans la mesure ou ces dernières seraient connaissance commune, et ainsi sortir de l'indétermination originale.

De plus, le terme kP peut faire plus que décider entre plusieurs équilibres ; il peut, pour des valeurs suffisantes de k, décider les acteurs à choisir une action qui n'est pas un équilibre de Nash dans le problème original, y compris, par exemple, une solution Pareto-optimale au problème du prisonnier. Ainsi, le fait qu'il soit mathématiquement possible d'obtenir une paire de matrices $kP + CD$ dont la coordination présente globalement des équilibres multiples n'amoindrit pas l'intérêt de cette nouvelle formulation, car (sauf pour des valeurs triviales de P) une variation dans la valeur de k devrait permettre de modifier l'équilibre ; en d'autres termes, l'importance relative qu'un acteur accorde à ses objectifs ou à ses principes lui fera opter pour un équilibre ou l'autre. Ainsi, le choix purement indéterminé entre plusieurs équilibres de Nash équivalents prend la forme d'un dilemme moral, c'est-à-dire un choix d'un ordre supérieur : l'acteur se laisse-t-il guider par des considérations d'ordre instrumental ou normatif? Il est important de voir que cette question, formulée par Kant, ne peut recevoir de réponse à l'intérieur de chaque orientation : il n'y a pas nécessairement de raison instrumentale de préférer une orientation normative, pas plus que de raison normative de préférer une orientation instrumentale. [129]

128. von Neumann et Morgenstern, *Op. Cit.*; cité par *Idem*, p. 139.

129. Malgré une longue tradition de recherche visant à démontrer le contraire. Heath compare cette situation à l'impossibilité de justifier *a priori* un taux spécifique de dévaluation de l'utilité future

Le problème de l'ordre selon Heath et Parsons

L'importance de cette altération est surtout sensible au niveau social : dans le modèle de base, où les décisions reposent sur la matrice *CD*, la culture ne peut avoir qu'un impact indirect sur les actions des acteurs, en influençant leur désirs (en supposant les croyances fixées.) Or le lien indirect entre désirs et actions est non-linéaire ; et c'est en partie pour cette raison que les solutions sont sous-déterminées. Si, par contre, la société influence plus directement les choix d'actions (*P*), il est beaucoup plus aisé pour deux acteurs de prévoir les actions de l'autre, et de se coordonner vers une solution optimale. Ainsi, cette hypothèse facilite grandement la solution du problème de l'ordre de Parsons. En effet, celui-ci avait déjà posé cette distinction entre les orientations pour offrir une solution au problème de l'ordre, sans le relier comme Heath à la problématique de la théorie des jeux.

Récapitulons le problème de l'ordre : l'existence d'ordres sociaux fonctionnels démontre que les acteurs sociaux obéissent à des normes sociales même sans surveillance permanente, et donc dans des conditions où la sanction ne serait plausiblement pas appliquée. D'autre part, des citoyens peuvent à l'occasion appliquer des sanctions alors qu'ils n'en tirent aucun profit, ou même s'ils profiteraient à ne pas les appliquer (dans le cas où le transgresseur tenterait de les soudoyer.) Enfin, beaucoup des sanctions sociales sont symboliques plus que punitives : Heath donne l'exemple d'un coup de klaxon en cas de dépassement intempestif. On ne peut aisément expliquer l'efficacité de ces simples rappels de la norme en termes purement instrumentaux. Durkheim a proposé [130] que les normes sociales étaient internalisées selon un schéma d'apprentissage classique, à partir de sanctions réelles, et que les versions symboliques ne servaient qu'à réactiver l'association. Mais une telle hypothèse pose ses propres problèmes : par exemple, la possibilité pour un acteur de se conformer rapidement aux normes d'une nouvelle culture va au-delà d'un simple apprentissage au cas par cas. Parsons propose donc que l'apprentissage

130. Durkheim, *DLS*; cité par Heath, *CARC*, p. 154.

social ne concerne pas tant les normes spécifiques que le choix de l'orientation normative (vs. instrumentale) dans son ensemble. Les sanctions visent originellement à encourager quelqu'un à adopter une orientation normative ; mais une fois cette motivation établie, pour la plupart des agents, ceux-ci se conformeront à la norme du seul fait de cette orientation, et non par peur de la sanction ; c'est pourquoi beaucoup de sanctions peuvent se contenter d'être symboliques. Toutefois, il demeure important de conserver des sanctions efficaces, même au-delà de la phase de socialisation initiale, afin de fournir également une motivation instrumentale à la conformité pour un acteur qui, pour diverses raisons, aurait conservé une orientation instrumentale primaire.

Le rôle de la sanction est donc double ; instrument de socialisation d'abord, et de contrôle social seulement ensuite. Elle est donc constitutive de l'orientation normative ; dans une société où les comportements sont institutionnalisés sous formes de normes sociales, les actions d'un acteur normatif sont surdéterminés, à la fois normativement et instrumentalement. L'aspect le plus intéressant de cette configuration est qu'elle est stable ; un nombre limité d'acteurs à orientation instrumentale se verront imposer des sanctions par les acteurs à orientation normative, même si ce n'est pas dans l'intérêt immédiat de ces derniers. Étant donné la difficulté intrinsèque pour un groupe d'acteurs à orientation instrumentale de coordonner leurs actions, il est difficile pour eux d'imposer leur orientation à l'ensemble d'une société normative. À l'inverse, dans une société à orientation majoritairement instrumentale, une poche d'acteurs qui agiraient entre eux de façon normative s'en trouveraient avantagés, alors que l'inverse n'est pas vrai. Cette stabilité n'implique toutefois pas une convergence nécessaire ; si l'ensemble de la société agit de façon instrumentale, un acteur normatif isolé sera en situation de désavantage. (On pense à des sociétés où la corruption est endémique.)

Heath mentionne l'exception apparente de la Mafia, qui parvient à maintenir une orientation instrumentale face à une société normative dans son ensemble ; mais la Mafia se maintient grâce à une orientation normative forte dans ses interactions internes, qu'elle sur-détermine en

juxtaposant un code de l'honneur avec les structures familiales. Nous retrouvons ici les termes de notre critique de Habermas, voulant qu'une même personne puisse appliquer des orientations d'action différentes dans différents contextes, et face à différents groupes.

Bien entendu, dans une société donnée, tous les comportements ne sont pas également institutionnalisés ; Parsons distingue des types de sociétés selon la variété des comportements qui y sont soumis à des normes sociales, allant de la pleine institutionnalisation de la plupart des comportements à l'anomie. Cette typologie a son importance car, pour être efficace en tant que facteur de socialisation, la sanction doit être appliquée avec une certaine discrimination. Il importe que l'application de la sanction démontre elle-même une orientation normative : Heath mentionne des recherches empiriques récentes sur la déviance, qui montrent que si un acteur perçoit que des sanctions à son encontre ont des motivations instrumentales, il sera d'autant moins porté à se conformer. Une autre manifestation du même phénomène, qui n'est pas relevée par Heath, est que des acteurs seront mal à l'aise s'ils reçoivent une récompense (sanction positive) pour une action morale. [131]

Défection, déviance et dissensus

Parsons en tire trois cas de figures pour désigner les comportements où un acteur ne se conforme pas aux attentes de ses vis-à-vis (ou les comportements non-coopératifs, pour reprendre la terminologie de la théorie des jeux) : s'il n'existe aucune norme sociale venant dicter cette coopération, nous sommes en présence de la situation de base décrite par la théorie des jeux, et nous dirons que l'acteur a commis une *défection*. Cette défection n'est pas en général sanctionnée socialement, même si les acteurs déçus par cette défection peuvent être en mesure

131. Richebé, Nathalie, «La gestion et la rémunération des compétences peuvent-elles inciter les salariés à coopérer? Réflexions sur le paradoxe de la coopération», Rapport Technique, ESC Nantes, 2003 ; cité par Paquet, Gilles, «L'éthique organisationnelle : pour un bricolage reconstructeur», Québec, avril 2005, Congrès des relations industrielles, , p. 9.

d'imposer des sanctions à titre individuel, par exemple sous la forme du tit-for-tat théorisé par Axelrod ; mais il est plausible qu'ils n'appliquent ces sanctions individuelles qu'après une évaluation stratégique des coûts et bénéfices instrumentaux liés à l'application de la sanction. Ces situations ne sont pas exclusives aux sociétés anomiques ; rappelons l'enchâssement dans la société des sphères systémiques de Habermas, marché et pouvoir administratif.

Si par contre une norme existe, l'acteur qui ne s'y conforme pas est en situation de *déviance*, et tombera alors sous le coup des sanctions normatives. Ce modèle explique donc simplement un ensemble de phénomènes stratégiques, dont la rationalité stratégique seule ne peut pas rendre compte adéquatement : il est possible de mettre les menaces à exécutions, même s'il nous en coûte, car la mise à exécution des menaces a en elle-même une valeur normative. C'est d'autant plus vrai si la menace s'applique à une déviance : il y a alors deux raisons normatives d'appliquer la sanction.

Mais un troisième cas de figure existe : celui où plusieurs normes sociales différentes peuvent s'appliquer à une situation donnée. Ainsi, un acteur qui ne se conformerait pas aux attente de ses vis-à-vis, mais agirait néanmoins en fonction d'une norme sociale établie serait dans ce que Parsons appelle une situation de *dissensus* quant à la norme à appliquer. Un dissensus n'appelle que rarement une pleine sanction : qu'on songe par exemple aux sanctions fort différentes imposées à un objecteur de conscience par rapport à un déserteur. De ces trois cas de figure, seule la déviance reçoit une pleine sanction au sens normatif du terme, car elle seule correspond manifestement à l'adoption d'une orientation instrumentale là où une orientation normative est attendue.

Fondements normatifs du langage

C'est ici que Heath rétablit le lien avec la notion d'interpellabilité (*accountability*) et la théorie de Habermas ; il est *a priori* impossible pour un acteur donné de distinguer si les actions d'un autre acteur sont motivées par une orientation instrumentale ou par une norme alternative, ce qui est nécessaire afin d'appliquer ou non une sanction ; il doit lui demander de rendre compte, nécessairement verbalement, des normes qui ont pu guider son action, d'où l'importance du langage dans une société à orientation normative. Alors que Habermas voulait expliquer qu'un acteur puisse s'engager dans ses actions de par le rôle fondamental de l'engagement discursif dans le langage, Heath tente à l'inverse d'expliquer la justiciabilité par la nécessité de ne pas appliquer les sanctions de façon identique dans un cas de dissensus. Ici, Heath peut faire appel aux travaux de Brandom : [132] la perspective normative est en effet adéquate pour fonder la comptabilité des obligations de Brandom, sans faire appel, comme chez Habermas, à un *telos* fondamental d'inter-compréhension. De façon plus précise, la sémantique inférentielle ne suppose chez autrui rien d'autre qu'une capacité à répondre à des obligations (y compris des obligations discursives de justification) ; et en particulier ne nécessite pas l'hypothèse que l'interlocuteur ait des états mentaux intentionnels, que la communication aurait pour objectif d'altérer (selon l'interprétation herméneutique de la communication chère à Habermas. [133]) Dans ce cadre plus restreint, des acteurs à orientation normative vont chercher à proposer (et obtenir) des assertions qu'ils peuvent soutenir (ou garantir, au sens de Toulmin) et dont les obligations peuvent être déchargées, selon les normes discursives en vigueur dans un champ de langage donné.

L'inclusion de la sanction comme facteur intrinsèque à l'orientation normative permet également à Heath de se distancier de Habermas sur un autre point : ce dernier a en effet peine à

132. Brandom, *Op. Cit.*; cité par Heath, *CARC*, pp. 161-165.
133. Heath, *CARC*, p. 164.

expliquer la sanction selon la perspective où la conformité serait intrinsèque à la communication, et en tire une distinction entre normes morales (internalisées) et lois positives (sanctionnées). Heath considère cette distinction comme artificiellement étanche, et invoque les expériences de Garfinkel, qui montre que les normes morales ne sont pas moins sanctionnées. Par exemple, au cours d'une partie d'échecs, si un des joueurs fait un mouvement non codifié mais sans conséquence sur le jeu (p.e. échanger deux pièces identiques), non seulement l'autre joueur lui demandera de justifier ce mouvement, mais pourra interrompre la partie à défaut d'une justification valable. [134] Il n'y a pas là de loi positive explicite, mais la norme implicite n'en est pas moins sanctionnée. De plus, comme Habermas dérive les normes sociales de l'engagement illocutoire, tout l'ordre social devrait alors reposer sur l'engagement des acteurs, qui devraient éventuellement pouvoir justifier ces lois positives (puisque toute activité de langage serait justiciable.) Ainsi, en voulant exclure la sanction du champ communicationnel et du monde vécu, Habermas serait contraint de supposer une sphère légal touchant l'ensemble des activités humaines, sans commune mesure avec la place réelle du droit dans nos sociétés.

Heath préfère, en suivant Brandom, considérer comme primitive la justiciabilité des assertions plutôt que celle des engagements. Heath élabore qu'on peut interpréter les croyances d'un acteur comme l'ensemble des engagements assertoriques que cet acteur est prêt à (s')admettre. [135] Les engagements n'ont pas nécessairement à être justifiés, mais on peut vouloir expliciter les normes morales (implicites) sous forme de lois positives afin de fixer les attentes dans le groupe (c'est-à-dire assurer que P est connaissance commune). Ainsi, lorsqu'un consensus est violé, le langage permet également une réparation, soit par une gestion simple (excuses, contre-propositions...) soit par une problématisation de la norme violée, qui sera interprétée, justifiée, questionnée, et éventuellement altérée. Sans l'option du recours au langage, les acteurs seraient contraints à effectuer une réparation du consensus par tâtonnement, voire à ré-adopter une

134. Garfinkel, *Op. Cit.*; cité par *Idem*, p. 167.

135. Cette interprétation néglige la distinction entre les engagements que l'on prend en public et en privé, qui a été élaborée dans la théorie de la position de Willard, *Op. Cit.*

orientation instrumentale, avec les échecs de coordination attenants. Les actes de langage ont ici encore un rôle pragmatique plutôt que fondateur pour le bon fonctionnement de l'orientation normative.

Notons au passage que Heath, contrairement à Habermas, ne tente pas de reconstruire les origines du langage ; il montre simplement, à plusieurs reprises, comment le langage est essentiel à diverses fonctions sociales : justification, application différentielle des sanctions pour déviance et dissensus, alignement commun des croyances, et plus loin alignement et sélection des normes en cas de dissensus. D'une part, cela suffit à son propos, et on ne voit en effet mal pourquoi il prendrait le risque théorique d'endosser une hypothèse spécifique sur l'origine du langage, sujette à réfutation indépendamment du reste de sa thèse ; mais d'autre part, ce refus laisse ouvert un soupçon de circularité dans son raisonnement : il justifie l'existence du langage par son rôle pour résoudre des problèmes de normes, dont on pourrait affirmer qu'ils n'existeraient pas en-dehors du langage ! En effet, les normes sociales existent surtout dans et par le langage. Mais en est-il nécessairement ainsi ? Nous croyons que non, dans la mesure où les normes de Heath sont à la base des concordances d'actions à l'intérieur d'une communauté, et peuvent donc être transmises par l'exemple, à un niveau pré-discursif (comme l'indiquent, sur un tout autre axe, les recherches sur l'importance du savoir tacite, depuis les travaux de Polanyi.[136])

4.4.3 Rôle de l'argumentation dans la formation des normes

Ayant posé les bases de sa théorie formelle de l'action normative, Heath consacre la deuxième partie de son ouvrage à reformuler une grande partie du projet d'éthique discursive de Habermas. En effet, ce dernier a élaboré sa théorie des actes de langage pour montrer,

136. Polanyi, Michael, *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York, 1967 ; cité par Argyris, Putnam, et McLain Smith, *AcSci*, p 50.

entre autres, en réponse aux relativistes moraux, que les débats moraux sont rationnels, résolubles, bien fondés et nécessairement convergents. Heath n'est pas en accord avec Habermas sur chacun de ces points, mais partage avec celui-ci le projet de base de réfuter les positions relativistes. Or, Habermas fait reposer un partie importante de son argumentation sur la distinction entre les assomptions de validité, de sincérité et de légitimité, dont ces dernières en particulier seraient intrinsèques à l'emploi du langage ; ayant réfuté cette prémisse de Habermas, Heath se voit dans l'obligation de refonder celles des conclusions qu'il partage. L'intérêt de ce débat philosophique pour notre étude est que, au cours de son exposé, Heath donne des précisions importantes sur le rôle que les arguments rationnels seraient appelés à jouer dans la formation des normes sociales.

Cohérence des normes sociales

D'abord, Heath reprend à son compte les arguments de Habermas visant à démontrer que les arguments moraux ne sont pas dépourvus de valeur logique, mais sont fondées dans les règles pragmatiques du discours pratique. Nous avons déjà noté ses objections à l'idée que le discours pratique doive absolument converger vers une solution unique ; et qu'il considère la distinction entre discussions éthiques et morales beaucoup trop restrictives. Toutefois, Heath ne rejette pas complètement la distinction entre discussions éthiques et morales. Dans une discussion éthique, les agents tentent de raisonner à partir de certaines valeurs vers les préférences qui devraient en découler pour *ceux qui partagent ces valeurs* ; le fait que plus ou moins d'entre eux les partagent effectivement n'a pas d'impact sur la discussion. Par contre, dans une discussion morale, les agents tentent de tirer des valeurs partagées une norme sociale qui sera ensuite appliquées à tous ; si les valeurs sous-jacentes ne sont pas pleinement partagées, on a coercition sociale, ce qui est contraire aux lois du discours idéalisées ; si au contraire elles sont partagées, elles devraient déjà être reflétées dans les préférence de chacun, et c'est pourquoi Habermas dit que les normes

qui sont déjà dans les intérêts de chacun sont les seules légitimement universalisables. Heath est d'accord avec Habermas sur ce point ; mais selon lui les valeurs non partagées font également partie du champ du discours moral, et Habermas ne les en exclut que dans la mesure où elles gênent sa théorie. En effet, *U* est défini comme applicable à l'ensemble du champ moral ; si les questions de valeur, qui sont dans les faits spécifiques à des groupes, étaient morales, il faudrait expliquer que *U* ne parvienne pas à créer l'unanimité.[137]

Heath refuse donc l'hypothèse *U* de Habermas, qui en se centrant sur les intérêts exclut une part trop importante du discours normatif ; et ce faisant il convient qu'on ne peut pas démontrer que le discours sur les normes doive converger nécessairement. Du point de vue de Heath, cette objection a un impact limité, car même si les relativistes moraux doutent de la possibilité de convergence du simple fait que de nombreux arguments moraux n'ont pas encore convergé, le fait est que, également, de nombreux autres arguments moraux ont convergé de fait.

Il est donc pertinent d'examiner le degré de cohérence des normes sociales pour répondre aux objections des relativistes moraux ; nous avons déjà souligné que les normes étaient plus cohérentes que les désirs, mais moins que les croyances. On suppose généralement que les croyances sont cohérentes parce qu'elles sont alignées sur une réalité commune ; ce qui n'est pas complètement faux mais ne suffit pas à expliquer que la cohérence des croyances soit mandatée socialement. En effet, si deux acteurs ont des croyances différentes, il est socialement entendu qu'un d'eux a tort. De plus, la convergence des croyances est souvent employée comme prémisse,[138] et dépasse donc le statut d'état de fait empirique. En fait, selon Heath, la convergence est une norme, d'une force différente pour croyances, principes et préférences, pour des raisons pragmatiques de coordination.[139]

137. Heath, *CARC*, p. 239.

138. M. Pollner a montré, en étudiant l'emploi juridique des témoignages, comment l'alignement des croyances est le résultat d'un processus, et non un fait donné au départ. Pollner, Melvin, *Mundane Reason*, Cambridge University Press, Cambridge, 1987 ; cité par *Idem*, p. 262

139. Heath fait référence ici (p. 266) à la pragmatique de Peirce.

En effet, on peut montrer en théorie des jeux qu'il est en général impossible pour deux acteurs de coordonner leur action s'ils ont des croyances divergentes ; en fait toute activité coordonnée exige un alignement commun des croyances (ACC), c'est-à-dire que chacun sait avoir des croyances communes. Il est donc normal qu'une norme discursive impose la nécessité de parvenir à des croyances de fait communes. Bien sûr, il est également pragmatique que ces croyances ne divergent pas trop de la réalité objective ! Les préférences, quant à elles, peuvent diverger sans avoir d'impact sur la coordination. (On peut noter, comme le fait Becker, [140] que même les préférences convergent beaucoup dans les faits, sans quoi l'industrie publicitaire n'aurait aucun succès.) Enfin, on voit comment les normes sociales sont un cas intermédiaire ; l'alignement de plusieurs acteurs sur une norme sociale quelle qu'elle soit les aidera à se coordonner ; on peut donc attendre que les normes convergent à l'intérieur d'une société donnée, ou à tout le moins à l'intérieur de chaque sous-communauté définie par une action commune ; mais les normes n'ont pas besoin d'être communes entre des sociétés jusqu'à ce qu'elles entre en contact fréquent. (On peut d'ailleurs observer une convergence des normes avec le rétrécissement du globe.) Mais jusque là, le choix d'une norme sociale est en grande partie arbitraire, car les normes n'ont pas comme les croyances besoin de s'aligner aux états du monde.

Notons que lorsque les normes sont problématisées dans un discours moral, par exemple lors de l'établissement d'un code légal formel, la justification théorique des normes, comme celle des croyances, sera réalignée *a posteriori* pour suivre l'alignement préexistant des normes. La convergence de la théorie suit la convergence de la pratique, contre les visions fondationnalistes de la moralité. Heath cite Durkheim, qui dit que de la pensée fondationnaliste prend « *pour la base de la moralité ce qui en constitue le sommet* [141] » . Que cette convergence morale puisse

140. Becker, Gary, *Accounting for Tastes*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1996 , pp. 203-224; cité par Heath, *CARC*, p. 264.

141. Durkheim, Émile, *The Rules of Sociological Method*, traduction W. D. Halls, The Free Press, New York, 1982 , p. 67; cité par Heath, *CARC*, p. 276.

être plus difficile à obtenir que l'alignement des croyances viendrait, selon Taylor, [142] de ce que les présupposés des arguments moraux sont souvent plus implicites que ceux des arguments factuels.

Mais que se passe-t-il lorsqu'il n'y a pas de convergence de pratique, lorsque deux sociétés entrent en contact, ou simplement lorsqu'il y a divergence sur les valeurs à l'intérieur d'une même société ? Nous avons ouvert plus haut la question de la réparation du consensus par le langage ; nous voyons que celle-ci peut passer par une problématisation des normes. En passant ainsi de l'action communicationnelle à un discours qui problématise les normes de cette action, les acteurs sociaux sont-ils en train de décharger un engagement discursif implicite, comme le veut Habermas, ou cette problématisation est-elle d'un ordre nouveau ? Selon Heath, le discours sur les normes est un phénomène distinct du discours réglé par les normes, et les agents peuvent y répondre (selon les normes de leur société) par une variété de moyens de résolution de conflit, y compris l'adjudication, le recours à la tradition, voire jusqu'aux oracles. Mais les règles du discours ont l'avantage sur ces méthodes d'être incontestables, parce qu'elles sont transcendantales au sens de Kant : en d'autres termes, sans les règles du discours, il n'y aurait pas de discours ; et face aux relativistes culturels, il répond que le fait que les langages humains soient de fait traduisibles entre eux démontre que les règles du discours sont universelles de fait, sinon en principe.

Marchandage

Lorsque des divergences de valeurs mènent à des débats éthiques insolubles, sans que les acteurs s'entendent pour laisser les valeurs à la sphère privée, les acteurs ont également la possibilité de recourir au marchandage. Habermas ne s'intéresse pas aux solutions par

142. Taylor, Charles, «*Philosophical Arguments*», Chapitre Explanation and Practical Reason, pages 34–60, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1995 , p.55; cité par Heath, *CARC*, p. 221.

marchandages, car le choix de marchander est en soi stratégique ; encore qu'il puisse s'agir là d'une stratégie régulée institutionnellement. Néanmoins, nous avons vu que, même si le processus de marchandage est non-coopératif, et peut impliquer des menaces ou autres éléments non-cognitifs, il permet souvent d'arriver à des solutions qui sont Pareto-supérieures à un équilibre stratégique de Nash.

Dans le cas du débat éthique qui pose problème à Habermas, on peut ainsi parvenir, par le biais du marchandage, à la base d'un *modus vivendi*, même en l'absence d'entente sur les valeurs. On peut craindre que des changements momentanés dans l'équilibre de pouvoir ne mènent à des demandes de re-négociation d'un nouvel équilibre négocié, reflétant le pouvoir accru d'une des parties. Deux facteurs viennent limiter ce phénomène ; d'une part l'influence des normes communes qui jouent effectivement entre les deux groupe, au-delà des différences de valeurs, et qui pourront réguler le processus de négociation (p.e. décourager l'emploi de menaces) ; d'autre part l'observation de Rawls qu'un *modus vivendi* [143] peut servir de base à l'établissement d'une confiance mutuelle, qui rend moins désirable l'état de conflit permanent qu'exigerait une re-négociation constante. Notons encore que les normes peuvent toucher l'établissement d'une procédure pour régler les différends, comme par exemple le vote. Enfin, l'équilibre obtenu prend plus simplement la valeur d'une norme établie.

Habermas conteste également la validité des solutions négociées par marchandage en ce qu'elles touchent la formation d'une volonté commune, et non d'une opinion commune. Heath conteste la distinction, en ce que l'équilibre négocié est acceptable aux parties dans la seule mesure où elle forment l'opinion que le compromis est raisonnable. De plus, il fait appel à l'idée des consensus par recoupement avancée par Rawls : [144] il est possible que différents acteurs

143. que Rawls définit comme un accord entre deux parties, soumis à la possibilité d'une renégociation, en fait d'une ré-optimisation au sens de la théorie des jeux ; Rawls, John, *Political Liberalism*, Columbia University Press, New York, 1993 , ci-après *PL*, ch. IV, §3.3

144. Rawls, John, «The Idea of an Overlapping Consensus», *Oxford Journal of Legal Studies*, 7:251–276, 1988 ; cité par Heath, *CARC*, p. 278.

acceptent un consensus sur des questions politiques pour des raisons différentes, c'est-à-dire en raison de doctrines compréhensives différentes, voire incompatibles par ailleurs, en dehors de la sphère politique visée par le consensus ; en étendant cette idée au-delà de la sphère politique, il est aussi concevable qu'un consensus d'opinion puisse s'appuyer sur des prémisses différentes, quoiqu'en ait Habermas. Notons toutefois que le l'idée de consensus par recoupements de Rawls repose spécifiquement sur la possibilité d'exclure certains débats (moraux, philosophiques) du champ du consensus politique ; en ce sens, il rappelle la distinction de Habermas entre débats moraux et éthiques.

4.4.4 Normativité à Ålborg

Comme dans le cas de l'action communicationnelle, l'étude de cas de Bent Flyvbjerg fournit moins d'exemples de coordination d'actions que de contre-exemples, d'actions qui n'ont pu être coordonnées. Toutefois, il demeure pertinent de traiter des tentatives de coordination d'actions, et de se demander si elles ont en effet achoppé sur l'absence de normes sociales suffisamment fortes pour entraîner une coordination d'action ; il sera également possible d'examiner les échecs de coopération en regard à la taxinomie de Parsons. De façon plus précise, selon le modèle de Heath, on peut supposer l'existence d'une norme à chaque fois que :

- Une action est contestée (accusation de déviance)
- Une sanction est appliquée (cas de déviance avéré)
- Une action est justifiée (justification par une autre norme ; dissensus proposé)
- Une règle est problématisée (cas de dissensus avéré)
- Une nouvelle règle est promulguée (résolution du dissensus)
- Un acteur agit d'une façon qui ne semble pas conforme à ses intérêts stratégiques (coopération réussie)

Les situations de défection, où un acteur agit contre les intérêts d'un autre acteur sans être repris, montrent qu'il n'y a pas de norme, ou que celle-ci est lettre morte. Toutefois, il y a une légère difficulté dans le cas où l'action est contestée : elle peut être contestée sur une base purement stratégique, ce qui correspond encore à une situation de défection (ou de déviance, si l'action contestée est normative.) Le cas le plus évident serait celui où un acteur signale que l'action de l'autre lui serait assez nuisible pour qu'il ait une base stratégique pour exercer des représailles ; un autre cas serait celui où un premier acteur signalerait au second que l'action que ce dernier va poser pourrait nuire à ses propres intérêts, indépendamment des actions (par exemple de représailles) du premier. Dans ce cas, on peut supposer que le second acteur ne partage pas l'évaluation du premier, et qu'il s'agit d'un phénomène d'alignement des croyances, qui peut être situé dans le champ de la véracité plutôt que celui de la stratégie.

Il est assez aisé de repérer ces cas dans l'étude détaillée de Flyvbjerg :

Accusation de déviance Les cas où une partie accuse explicitement l'autre de déviance sont relativement peu nombreux, comme le fait remarquer Flyvbjerg, dans la mesure où ils peuvent mener à un conflit. Nous pourrons dire que ceux qui ont lieu en public font déjà presque figure de sanction. Toutefois, il y a des cas d'accusation plus discrets : par exemple, lorsque l'ingénieur commande une étude montrant les failles dans la justification de l'emplacement du terminal donnée par la compagnie d'autobus ; ou lorsque le département technique commande une étude sur les ventes à Ålborg. Dans les deux cas, la norme mise en cause en est une de professionnalisme.

Quant aux accusations publiques, deux ressortent en particulier : la première est l'accusation initiale de la CIC vis-à-vis le comité technique de vouloir étrangler le commerce. Ici, il s'agit en apparence plus d'une accusation d'aller à l'encontre des intérêts stratégiques de la CIC que d'une norme ; lorsque la CIC élabore son contre-plan, elle tentera de le justifier à partir de son

étude (tronquée) de l'impact que le plan aurait sur le commerce, et par là sur la ville dans son ensemble. Cet argument ressemble plus d'un appel à un alignement des croyances qu'à un appel à une norme, mais la CIC et le *Ålborg Stiftstidende* feront tous deux appel à l'importance d'une meilleure compréhension des enjeux, par le biais d'une participation citoyenne, pour justifier leur opposition au plan. Même si l'avenir des participations citoyennes montrera qu'il s'agit d'un prétexte, les acteurs font ici appel à une norme bien établie (entre autres dans le projet de loi-cadre.) En fait, la norme qui a été vraiment violée par le département technique est celle qui veut que la CIC soit consultée pour tous les projets d'envergure avant leur publication ; mais cette norme tacite va à l'encontre des normes officielles, et ne sera évidemment pas contestée publiquement.

Application d'une sanction Le second cas d'accusation publique de déviance suit une déviance avérée de la CIC : lorsque celle-ci annonce l'ouverture de rues fermées, en contravention avec les règlements municipaux. L'alderman du département technique accusera alors le président de la CIC, lors d'une entrevue publique, d'avoir fait pression sur la municipalité. Étant donnés les liens politiques et financiers entre la CIC et cet alderman, ce dernier prend un certain risque politique en condamnant la CIC, ce qui montre que sa condamnation a une valeur normative qui dépasse le calcul stratégique. Toutefois, la configuration de pouvoir est telle que la sanction ne prendra pas de forme plus concrète. La fermeture de rue tombera.

Cette fermeture de rue est également une déviance face au processus de décision municipale qui, si elle ne sera pas contestée, se verra également sanctionnée : c'est à partir de ce moment qu'un des employés du département technique commencera à informer la fédération cycliste des manœuvres politiques de l'alderman, risquant ainsi sa carrière. Cette sanction normative de l'employé, contre tout calcul stratégique, visait probablement aussi la rencontre à huis clos entre l'alderman et le président de la CIC. Cette rencontre allait en effet contre les normes de

fonctionnement du département technique, dont les membres auraient dû pouvoir donner leur avis sur les conséquences des décisions prises à cette occasion.

Nous pouvons enfin compter la démission de l'assistant-maire, à la suite de l'échec du plan de rêve, comme une forme de sanction du manque de professionnalisme de sa proposition ; même s'il n'est pas clair que cette démission ait été imposée de l'extérieur, il est certain que cet échec l'aurait suivi dans sa carrière politique, et il a dû au moins pressentir la sanction informelle de son parti.

Justification par une autre norme Lorsqu'un acteur est accusé d'avoir violé une norme, il devrait selon Heath avoir la possibilité de justifier son action en termes normatifs ; mais c'est un cas comparativement rare dans l'histoire narrée par Flyvbjerg. Nous avons donné plus tôt l'exemple des justifications du contre-plan de la CIC, mais qui avaient valeur de prétexte ; il y a d'autres prétextes, comme les excuses données par la compagnie d'autobus au Conseil d'Appels Environnementaux du Danemark. Mais il y a des justifications plus substantielles, comme lorsque les ingénieurs du département technique parviennent à persuader certains membres de la CIC de la validité du projet. Il s'agit entre autres d'une justification en terme des avantages possibles selon d'autres critères que ceux initialement envisagés par la CIC ; en ce sens, il y a introduction de nouvelles normes.

Alignement des croyances Toutefois, ce dernier cas peut être mieux expliqué en termes d'alignement des croyances, d'accord sur les faits encore plus que sur les normes. Les ingénieurs peuvent convaincre les marchands, membres de la CIC, que le Projet aura des conséquences positives en fonction de leurs propres intérêts, en plus des conséquences positives sur les autres critères introduits par la municipalité (baisse de la pollution, de la circulation, des accidents, etc.) et auxquels ils tentent de sensibiliser la CIC.

Problématisation d'une norme Selon le modèle, si un acteur parvient à convaincre l'autre de la valeur normative de ses motivations en fonction d'une norme alternative, les deux acteurs peuvent remettre en question la norme à appliquer. Il y a aussi des cas où la problématisation se fait avant que le dissensus soit exprimé par l'autre partie.

Comme exemple de ce second cas, l'introduction du projet dans son ensemble est une problématisation des habitudes (normes) de circulation automobile dans le centre-ville d'Ålborg. Le fait que la police préfère continuer à régler la circulation en fonction des anciennes normes montre qu'il y a ici tension entre deux normes. Les anciennes normes sont analysées dans les documents internes du département technique, et par la suite dans la présentation publique du projet, mais il s'agit encore d'un processus à sens unique.

Le contre-plan de la CIC répondra au projet en introduisant d'autres critères, et donc remet en cause les priorités du Projet. Dans la courte phase où ce contre-plan donne lieu à un dialogue avec les ingénieurs, on peut parler de problématisation commune des normes. Mais dans la mesure où, par exemple, les usagers des routes (ou leurs représentants, parmi lesquels nous pourrions compter l'association de quartier) sont pratiquement exclus du processus, ils ne verront pas de raisons de changer leurs comportements lors de la fermeture de rues, ce qui sera un des obstacles à la mise en œuvre du Projet.

Rappelons que Heath explique que la problématisation de la norme peut être résolue de plusieurs façons ; dans le cas idéal, à l'aide d'un processus communicatif tel que l'entend Habermas ; mais dans le cas qui nous occupe, la résolution de cette crise particulière a été le marchandage à huis clos, qui relève d'un tout autre mécanisme. Ainsi, une fois que les parties ont établi que la situation ne fait pas appel à une sanction, parce que les actions sont basées sur des normes mutuellement acceptables (même si ces normes elles-mêmes ne correspondent pas à l'idéal discursif) d'autres mécanismes stratégiques peuvent encore entrer en jeu.

De son côté, le plan de rêve, par contre, semble remettre en cause moins les priorités que les moyens de les mettre en œuvre ; et les rencontres avec les ingénieurs du département techniques sont moins marquées par une discussion entre plusieurs normes que par le vacuum complet de raisons normatives soutenant ce dernier plan.

Promulgation d'une nouvelle règle En fait, nous avons plusieurs exemples où des normes imposées n'ont pas été suivies parce qu'elles n'ont pas été suffisamment discutées avec les personnes impliquées. Les fermetures de rues auraient gagnées à être discutées plus avant avec, en plus des usagers, les responsables des travaux publics et de la signalisation ; et l'ancienne façon de circuler, encore ancrée dans les habitudes des usagers, a eu un effet négatif sur l'introduction de la nouvelle règle. C'est pourquoi Flyvbjerg pourra dire que l'introduction de règlements ressemble à écrire sur de l'eau.

Mais il y a aussi des contre-exemples : Le projet de loi-cadre sur la consultation municipale a été appliquée par l'administration municipale avant d'avoir force de loi, et allait contre les attentes du département techniques de prendre cette décision sur une base principalement technique. Il est vrai que cette nouvelle loi correspondait à une norme de consultation générale de la municipalité ; mais ici, elle était introduite dans un nouveau contexte, comme allant de soi, et semble n'avoir pas posé de problèmes au point que personne ne se souvient d'un débat l'ayant entourée. Notons également que, si elle s'alignait sur des habitudes municipales, la consultation publique venait également se substituer à la norme tacite visant à prévenir la CIC des projets avant leur publication. Ici, la valeur normative de la règle était telle qu'elle s'est substituée à d'autres normes.

Coopération réussie Enfin, nous pouvons parler des cas où des acteurs sont parvenus, par le biais d'une norme, à éviter une situation de défection stratégique : or, le cas le plus clair est

celui où, après le conflit avec la CIC, le département technique est parvenu à raccommoder cette ancienne relation de coopération par l'emploi d'une stratégie conciliatrice, et finalement faire adopter un projet réduit par le comité municipal. D'ailleurs, peu après, la CIC reprend une partie des arguments du Projet Initial, et ce n'est que l'épuisement politique de l'alderman qui préviendra un encore meilleur dénouement à ce stade.

Par contre, il ne faut pas confondre coopération et résultat d'un marchandage ; c'est à notre avis beaucoup plus dans ce sens qu'il faut lire le huis clos initial, puis le compromis de l'alderwoman qui fait couper la circulation dans au moins une direction.

Défection Enfin, lorsque Flyvbjerg dit que les relations savoir-savoir s'inscrivent dans des relations stables, nous croyons que son affirmation s'accorde avec l'observation de Heath selon laquelle les relations de coopérations s'établissent le mieux quand il y a une tradition de confiance et de coopération. Nous pouvons illustrer cette règle par ses contre-exemples : le refus l'alderman des avances répétées d'alliance politique avec la fédération cycliste ne s'expliquent qu'en partie par son peu de poids politique ; c'est néanmoins une carte que l'alderman aurait pu jouer, et il est plausible qu'il ne l'ait pas fait parce qu'il n'avait pas créé une habitude d'accord avec cette instance.

Une autre alliance qui ne s'est pas formée est celle de la CIC avec l'association de quartier, mais les raisons ici sont plus stratégiques ; par contre, de ce point de vue, on aurait pu attendre que la CIC ait plus de difficulté à s'associer avec le Parti Social-Démocrate autour du plan de rêve, ce qui n'était certainement pas une alliance traditionnelle. Mais on voit aussi que cette alliance de circonstance était plus fragile, puisque la CIC n'a pas été tenue au courant par le Parti Social-Démocrate du démantèlement progressif du Plan de Rêve par les ingénieurs du comité technique.

Cas qui sortent du modèle normatif Toutefois, l'énumération de ces cas fait ressortir une anomalie par rapport à une lecture purement normative, et c'est d'ailleurs ce que fait remarquer Flyvbjerg : beaucoup des cas de déviance ne sont pas sanctionnés. Un exemple patent est celui des normes environnementales : lorsque la compagnie d'autobus s'avère ne pas respecter les normes auxquelles elle s'était engagée, il lui est relativement aisé de plaider les coûts d'application et de continuer à bafouer les normes nationales sans encourir d'amende. De façon similaire, la logique circulaire de l'étude initiale de la compagnie d'autobus est contestée par l'ingénieur municipal, sans conséquences. Flyvbjerg analyse cette impunité en termes de relation de pouvoir, et nous lui donnons raison. De même, la CIC pourra faire dérailler un processus avec des justifications bancales, sans autre conséquences qu'une sortie somme toute bénigne de l'alderman. Nous avons mentionné plus tôt que les habitudes de coopération avaient pour ces acteurs valeur de norme acceptable ; mais il n'en reste pas moins que le comportement de la CIC est stratégiquement motivé, et devrait être sanctionné.

Un autre cas qui met en évidence la dynamique de pouvoir est celui où la police refuse d'appliquer les nouvelles fermetures de rues ; elle fait peut-être appel à d'anciennes normes, mais elle agit néanmoins contre la loi. Cette situation rappelle la question de Hobbes : qui gardera les gardiens ? Il est encore une fois remarquable que les mécanismes de l'administration municipale ne puissent imposer une sanction à ce qui apparaît comme une faute professionnelle. (Que les policiers, incidemment, justifient par un manque de personnel.)

Bien sûr, ces cas n'invalident pas le modèle global de Heath, qui suppose justement un équilibre pondéré entre considérations normatives et stratégiques. Par contre, ils mettent en évidence la difficulté de s'asseoir sur la notion de norme, qui parfois englobe des habitudes, parfois des principes, parfois des lois ; presque tous les cas de déviance sont justifiés à un niveau *et* à un autre, au niveau stratégique et normatif, surtout avec une notion de norme aussi englobante ; et si le second niveau fait souvent figure de prétexte, il semble néanmoins permettre

aux mécanismes de réparation de dissensus de remplacer l'application de sanction, ne fût-ce que pour sauver la face. Le modèle commence à poser problème ici, non par ce qu'il n'explique pas mais parce qu'il explique peut-être un peu trop.

4.4.5 Limites du modèle normatif

Le modèle de Heath, comme le modèle de l'*homo economicus*, se veut un modèle total de la motivation humaine. Heath montre comment l'introduction du terme kP modifie profondément l'équation du comportement collectif, et correspond mieux à un ensemble important de phénomènes sociaux, y compris l'existence du langage. Toutefois, Heath est d'abord un philosophe, et seulement ensuite un constructeur de modèles formels ; dans la seconde partie de son livre, il poursuit son analyse des idées de Habermas sans les ramener systématiquement à son modèle formel. Nous avons tenté de le faire, et un certain nombre d'éléments problématiques apparaissent immédiatement.

Normes institutionnalisées et sanctions

D'abord, nous voudrions explorer plus avant les ambiguïtés du modèle théorique de Heath que nous venons de mentionner. Le terme P, par lequel il désigne ce qu'il appelle d'abord des préférences, puis des principes « *au risque de quelque confusion* », [145] et qui s'applique explicitement aux actions dans le modèle, semble à différents moments de l'argumentation toucher tour à tour les valeurs individuelles, les valeurs collectives, et les règles institutionnelles. Nous avons mentionné la fluidité du concept de norme, mais la confusion est également apparente autour de la notion de sanction : en micro-économie, le risque de sanction est classiquement

145. Heath, *CARC*, p. 138.

intégré à la matrice des conséquences,[146] qui est intégrée dans la matrice des croyances, *C*. Le coût de la sanction est d'ailleurs clairement instrumental, et devrait donc relever du terme *CD*. Toutefois, Heath dit explicitement que la décision d'appliquer la sanction (plutôt que d'accepter un pot-de-vin) relève elle-même d'une norme, et donc du terme *kP* ; quant aux termes de la sanction, ils sont souvent institutionnalisés, et en tant qu'institutions collectives relèveraient encore du terme *kP*. Il y a ici une ambiguïté, ou au moins une dualité du rôle de la sanction, notée par Heath mais qui s'intègre mal à son modèle mathématique.

Il n'est pas étonnant qu'il soit difficile de situer le phénomène de la sanction dans le modèle de Heath, car il est un des lieux de transmission entre entre les orientations normatives et instrumentales : nous avons vu comment Heath explique que la sanction, dans son rôle punitif (i.e. agissant sur le terme *CD*), permet à une société dominée par l'orientation normative d'obtenir le respect de ses normes face à un nombre limité d'agents y adoptant une orientation instrumentale ; mais la sanction a aussi un rôle symbolique, et agit alors sur le terme *kP*, à l'intention d'agents ayant déjà adopté une orientation normative.

Mais la sanction est également une des marques de distinctions entre normes informelles et règles institutionnalisées, entre l'implicite à l'explicite, qui est au cœur de notre étude. D'autres auteurs associent la sanction au passage à l'explicite. À titre d'exemple, dans *A Grammar of institutions*[147] Sue Crawford et Elinor Ostrom passent en revue trois des principales définitions de la notion, fondamentale mais mal précisée, d'institution. Différents auteurs définissent les institutions soit en termes d'ensemble de règlements, soit d'ensemble de normes, soit comme équilibre résultant de stratégies partagées. De ces multiples définitions, elles tirent une définition composite d'énoncé institutionnel, regroupant les notions de règlement, norme et stratégie, et

146. Voir entre autre l'analyse minutieuse de Ostrom, Elinor, «An agenda for the study of institutions», *Public Choice*, 48:3–25, 1986

147. Crawford, Sue E. S. et Elinor Ostrom, «A Grammar of Institutions», *The American Political Science Review*, 89(3):582–600, septembre 1995 .

placent ce concept englobant au centre de la notion d'institution, devenu le lieu où ces énoncés définissent des règles d'action.

A	Attributs	Les attributs qui caractérisent ceux à qui s'applique la règle
C	Conditions	Les conditions d'application de la règle
O	Objectif	Le résultat visé par la règle
D	Déontique	Spécifie si la règle désigne une action obligatoire, facultative ou interdite
S	ou Sinon	Les sanctions si la règle n'est pas respectée

Cette définition distingue les notions de règlement, de norme, et de stratégie par les éléments mis en jeu ; les règlements comprennent chacun des composants, les normes n'impliquent que les composants ACOD (i.e. ne formulent pas de sanction) et les stratégies partagées ne comprennent pas d'élément déontique (ACO).

D'après Crawford et Ostrom, l'élément 'ou sinon', qui distingue le règlement de la norme, relie en fait la règle à un ensemble de règlements (ou normes) connexes : celles qui spécifient, pour certains individus (parfois tous), l'obligation de contrôler et/ou sanctionner les comportements visés par le règlement de base. L'article analyse en outre comment ces procédures de contrôle sont soumises à leur propre logique en tant que normes, et comment la matrice de coût/bénéfices pour les contrôleurs et sanctionneurs influe sur celle de tous les acteurs. Nous apprécions dans cette analyse l'intégration du coût de la procédure de contrôle, qui est souvent négligée dans les considérations plus théoriques sur la négociation. Nous ne sommes pas certain, par ailleurs, de comprendre ce que ces auteures entendent par une stratégie sans élément déontique, qui d'après leur définition ne distinguerait même pas l'interdit de l'obligatoire. Nous croyons qu'elles entendent par là le caractère informel de l'obligation dans le cas de ce qu'elles appellent les stratégies partagées, qui d'après leur descriptions sont partagées de façon implicite, se rapprochant de ce que d'autres chercheurs appellent des normes tacites. Ce qui retient ici

notre attention est que la sanction est, d'après elles, l'étape finale d'une progression qui va de l'implicite à l'explicite.

Mais si la norme implicite permet de fixer l'action dans des cas où il est difficile de s'entendre, la règle explicite le fait d'une façon qui, en étant immédiatement accessible par le langage à un groupe plus large, réduit d'autant la possibilité d'une pluralité des normes et d'une re-problématisation de la norme en cas de dissensus. Quant à la sanction, sous ses formes les plus officielles elle signale non seulement l'existence de la règle qui a été violée, mais également que cette règle prime sur d'autres règles possibles, qui auraient déjà été examinées et rejetées. Ainsi, et nous reprenons ici en partie nos réserves face à la volonté de transparence de Habermas, la règle explicite diminue la variété interne de la communauté, et donc à la fois permet plus de coordination et décroît la capacité de réaction. Ce phénomène est d'autant plus important dans le cadre de situations complexes, car les règles touchent les actions et non leurs conséquences ; en ce sens, elles rendent les réactions du système plus rigides face à des problèmes nouveaux, qu'il serait peut-être plus aisé de re-problématiser si les actions étaient guidées par une pluralité de normes tacites.

Enfin, du point de vue du pouvoir administratif, la règle explicite est une arme à double tranchant ; sans règle, les personnes en position d'autorité, et donc chargés d'administrer les sanctions seront taxées d'arbitraire, alors que si la règle est explicite, ils sont également contraints par la règle, ce qui paradoxalement diminue leur capacité d'action. Reynaud [148] mentionne un autre aspect vicieux de la formalisation des règles : selon lui, la formalisation creuse un fossé entre l'auto-contrôle, la norme internalisée d'une part, et le contrôle institutionnel centralisé d'autre part ; et ce fossé implique que l'exercice du contrôle devient une activité de plus en plus importante dans l'organisation. Cette augmentation de la tâche de contrôle, à son tour, mène à une augmentation de l'effort de formalisation.

148. Reynaud, Jean-Daniel, *Les règles du jeu: L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin Masson, Paris, 1997 .

Multiplicité des normes

Nous disons donc que les règles explicites ont pour impact (et souvent pour objectif) de réduire le dissensus, et peuvent d'ailleurs avoir été formés suite à la résolution de ce dernier ; avec les avantages (en termes de coordination) et désavantages (en termes de capacité de réaction) qu'entraîne cette réduction. Toutefois, et nous touchons encore une question clef de notre étude, que se passe-t-il si le dissensus a lieu néanmoins ? Et d'abord, dans quel cas peut-on parler de dissensus ? L'idée que plusieurs normes soient applicables dans un contexte donné semble aller à l'encontre de la définition même de norme, qui exprime un consensus ; et nous devons pour comprendre la notion de dissensus revenir à Toulmin et à la notion de communauté de pratique. En effet, ce n'est que par rapport à une communauté qu'on peut parler de norme ; et à l'inverse, ce n'est que dans le cadre d'une communauté que l'emploi de la norme peut servir de justification aux actes (ou de garantie, selon le vocabulaire de Toulmin.) Ostrom et Crawford ont bien compris cet aspect en inscrivant le groupe cible dans la norme, mais nous irions plus loin qu'elles en y adjoignant le groupe où cette norme a cours, qui peut être distinct.

Toutefois, nous n'irions pas jusqu'à en tirer que tout dissensus oppose des groupes au-delà des individus : par exemple, un même individu peut appartenir simultanément à plusieurs communautés de pratiques ; et ainsi une situation peut évoquer plusieurs normes chez un seul individu. Le dissensus peut donc prendre la forme d'un dilemme à l'échelle individuelle : quelle norme est la plus applicable dans un contexte donné ? Une telle indétermination de la norme ne peut bien s'exprimer dans le cadre du modèle de Heath, où les préférences sont données pour un individu quasiment indépendamment de la situation, et en tous cas indépendamment de l'interprétation de la situation. Non que nous invalidions ainsi les conclusions qu'il en tire ; une grande partie du texte de Heath est d'abord une critique de Habermas, et utilise le vocabulaire philosophique pour répondre à ce dernier sur son terrain ; et lorsque Heath veut montrer les limites du modèle micro-économique, il emploie le vocabulaire mathématique, pour se placer

sur le même terrain, mais on sent que ce n'est pas son propos principal. Le fait qu'une partie importante de son argumentation ne soit pas reflétée dans son modèle formel montre qu'il ne prend pas très au sérieux l'entreprise de modéliser le comportement humain, comme la micro-économie y prétend.

En général, la volonté de modéliser le comportement humain à l'aide de règles formelle est une entreprise suspecte, ce que notre analyse illustrera encore si nécessaire. Toutefois, il s'agit d'une tentation forte en science des systèmes, et nous n'y avons pas échappé ; notre compte rendu des difficultés théoriques est également un compte rendu de difficultés que nous avons rencontré en tentant d'élaborer le modèle formel de Heath pour servir de base à une simulation de certains aspects du processus de négociation. Même en dehors de ce projet, nous insistons sur ces difficultés formelles somme toute assez légères, car elles correspondent aussi à des problématiques de la résolution du dissensus que nous voulons examiner plus en profondeur que ne l'a fait Heath.

Ainsi, si toute situation peut être interprétée selon les critères de plusieurs communautés de pratique, chacune fournissant des normes et un schème d'explication de ces normes, la résolution du dissensus porterait dans de nombreux cas sur l'identification des normes les mieux applicables. Nous posons donc l'hypothèse d'un mécanisme de sélection de normes, qui serait comparable au mécanisme de sélection d'action décrit par Heath. Mais la sélection de norme relève vraiment d'un autre ordre de discours, comme le notait d'ailleurs très bien Heath ; jusque-là nous sommes d'accord. Nous sommes d'ailleurs tentés de mettre en rapport sa description du discours sur les normes avec la description par Habermas de l'apparition de la réflexivité rationnelle dans l'action communicative, que Habermas associe à la modernité. Bien sûr, les critères d'applicabilité sont soumis à interprétation (sans quoi il n'y aurait pas dissensus) et, comme le faisait remarquer O'Keefe dans sa description de l'argumentation rhétorique, le recadrage d'une situation dans les termes d'une norme autre que celle qui s'imposait d'emblée

à l'ouverture d'un débat est une des formes d'argumentation les plus habiles, car elle joue sur cet ordre des normes qui sont considérées.

Rappelons à ce propos que le discours sur les normes n'est qu'un moyen parmi d'autres de résoudre un différend, même si Heath nous rappelle que c'est un moyen transcendantal ; Heath parlait aussi du rôle de discours stratégiques tels le marchandage. Dans un tel contexte, nous voyons une autre qualité du recadrage : il peut faire intervenir à nouveau des considérations normatives dans un équilibre qui était jusque-là stratégique – à condition bien sûr que les négociateurs soient motivés normativement.

Mais il existe un autre cas, dont Heath parle très peu : que se passe-t-il si aucune des normes en présence ne s'applique telle quelle à une nouvelle situation ? Nous ne parlons pas de situation d'anomie complète, qui serait interprétée en termes de défection, mais d'une situation où plusieurs acteurs tentent d'appliquer des normes distinctes, mais où, après analyse, aucune ne correspond à la situation sans qu'on puisse lever des objections légitimes. En ce cas, il devient nécessaire, non de sélectionner la norme qui s'applique le mieux, mais d'en forger une nouvelle ; et c'est dans ce cas que l'argumentation devient, non plus simplement la meilleure façon de régler le différend, parce que transcendentale, mais la seule façon d'arriver à un consensus légitime. Et c'est là encore le domaine de l'action communicationnelle, que Heath est parvenu à considérablement réduire, mais sans être parvenu, selon nous, à l'éliminer complètement.

Stratégie Un dernier mot à ce sujet : nous avons mentionné les communautés de pratique dans la mesure où elles sont l'ancrage le plus important des normes, et donc du dissensus. Cela ne signifie pas que le dissensus ne puisse prendre d'autres formes, par exemple entre des principes à des niveaux d'abstraction différents, etc. Mais nous jugeons pertinent d'insister sur l'ancrage collectif des normes, car il explique également que des groupes puissent avoir une orientation normative entre eux dans une certaine communauté, et une orientation stratégique face à d'autres

communautés. C'est une critique que nous avions adressée plus tôt à Habermas, et que nous adressons maintenant à Heath : oserions-nous dire, dans les termes de Flyvbjerg, qu'il néglige les aspects de pouvoir ? Disons qu'il manque certainement à l'analyse de Heath (contrairement à Habermas, dans ce cas) une analyse des distorsions systématique de la communication, ou pour suivre son modèle de plus près, une analyse des rapports de pouvoir qui peuvent traverser l'application des normes, voire les normes elles-mêmes. En effet, comme le monde vécu pré-rationnel de Habermas, rien dans son modèle n'exclut qu'une norme soit porteuse d'inégalité ; encore qu'il prévoit qu'une telle norme, perçue comme l'expression d'un principe stratégique, soit plus systématiquement violée.

Les normes touchent plus que les actions

Enfin, une dernière critique face au modèle de Heath : nous croyons que sa formulation des normes en termes d'actions, si elle lui permet en effet de résoudre les problèmes d'équilibres, est par ailleurs réductrice. En effet, certaines normes sociales touchent clairement des aspects de la vie en société qui vont au-delà des problèmes de coordination d'action qui motivent son analyse. Par exemple, il y a une norme générique interdisant le mensonge ; on peut l'analyser en termes de coordination d'actions lorsque le mensonge touche les croyances (ou les normes) ; en d'autres termes la légitimité et la véracité. Mais pourquoi, en termes de coordination d'actions, devrait-on être sincère face à ses désirs ? La sincérité, et toute la dimension dramaturgique, sont socialement réglées de façon claire (rappelons l'importance de la face), mais d'une façon que l'analyse de Heath n'explique pas de façon adéquate.

Et tant qu'à parler de dramaturgie, nous sommes encore une fois tentés de dépasser le cadre utilitariste, et de demander quel avantage stratégique il peut y avoir, pour des générations d'adolescents, à se présenter comme délinquants ? Non qu'il soit impossible de répondre à des

questions en termes stratégiques ; mais nous ne sommes pas convaincus que ces explications correspondent aux enjeux inconscients de ceux qui se mettent ainsi en scène.

4.5 Éléments de synthèse

Nous avons présenté et critiqué trois théories qui, chacune, tentent de rendre compte de l'action sociale coordonnée. Nous avons tenté d'identifier les principaux points que chaque théorie explique au mieux, et les points dont elles rendent moins bien compte. Voyons maintenant comment nous comptons faire usage de ces concepts dans le cadre de nos travaux, en résumant quelques-unes des principales questions posées par le dialogue entre nos auteurs.

4.5.1 Problématique, suite : Rationalités mises en contraste

Conditions de l'interpellabilité Nous reprenons d'abord la question posée par Flyvbjerg, qui est celle du rôle de la raison dans un processus de décision traversé par une relation de pouvoir ; mais en donnant à la raison le sens spécifique de donner raison, c'est-à-dire l'interpellabilité et la justiciabilité de Habermas. En effet, selon l'interprétation que Heath et Flyvbjerg donnent de Habermas, des acteurs devraient interpeller des propositions qui posent un problème communicationnel (et en particulier un problème de légitimité sociale), même s'il doit leur en coûter. Si un acteur manque à interpeller une telle proposition, est-ce simplement dû à un calcul rationnel tel qu'on le ferait en théorie des jeux ? Est-ce explicable par une orientation stratégique de l'acteur, comme le veut Heath ? Ou bien cette interpellabilité est-elle conditionnelle à une relation de pouvoir stable et pas trop asymétrique, comme le propose Flyvbjerg ? Ou, de façon comparable, à un jeu entre une situation stratégique et une configuration

systémique comme le suggèrent Crozier et Friedberg ? Ou l'interpellabilité dépend-elle encore d'autres conditions ?

Domaines de légitimité Nous voulons ensuite examiner l'hypothèse de Heath, qui veut que cette interpellabilité se joue principalement dans le cadre plus précis des normes sociales, et serait alors soumise à la condition de l'existence de celles-ci et à l'orientation normative des acteurs. L'alternative, selon Habermas, serait que l'interpellabilité joue sur plusieurs niveaux, soient les niveaux téléologique, stratégique, normatif, dramaturgique et communicationnel, chaque niveau allant plus loin que le précédent (et, selon notre formulation, s'appuyant sur le précédent.) Il est également possible, et nous croyons que c'est une interprétation plausible des distinctions introduites par Heath que nous citions en page 172, que cette combinaison d'éléments entre surtout en jeu lorsque les normes sont problématisées, suite à un dissensus, par opposition au cas plus fréquent où elles sont simplement suivies. On aurait alors une distinction entre emploi «normal» des normes sociales, où les justifications sont généralement normatives, et un discours d'un ordre supérieur qui les remet en cause, qui n'est pas sans rappeler la distinction de Kuhn [149] entre science normale et changement de paradigme. Mais la problématisation des règles sociales est un cas beaucoup plus commun que le changement de paradigme chez Kuhn ; il correspond chez Heath au dissensus, chez O'Keefe au niveau rhétorique, chez Habermas au discours éthique (vs. moral.)

Formes du discours éthique Selon Habermas, ce discours d'un ordre supérieur devrait être le lieu privilégié de l'action communicative, et de la transmission sociale ; alors que selon Flyvbjerg c'est le lieu privilégié du rapport de pouvoir, et de la reproduction de celui-ci. Heath en a une vision plus neutre, où les méthodes de résolution de dissensus en vigueur dans une

149. Kuhn, Thomas S., *The Structure of Scientific Revolutions*, The University of Chicago Press, 2e édition, 1970

communauté donnée peuvent varier, mais où le marchandage est donné comme le degré zéro de la formation du consensus en situation d'anomie relative, qui peut permettre l'établissement d'une confiance propre à l'établissement de normes discursives, qui sont à la fois un objectif communicationnel idéal, et une réalité toujours disponible parce que transcendantale. Entre la base du marchandage et l'apex communicatif, deux communautés ayant des normes différentes peuvent progresser par le biais d'un consensus par recoupements. Une telle vision est beaucoup plus complexe, et donc beaucoup plus difficile à vérifier que les visions plus simples (et d'ailleurs quelque peu caricaturales) que nous venons d'attribuer à Habermas et Flyvbjerg ; mais nous essaierons quand même d'identifier lesquels de ces mécanismes nous pourrons retrouver dans le processus de négociation que nous allons observer, afin d'éliminer au moins quelques hypothèses.

Communication, médiation et transmission Enfin, une autre proposition de Habermas que nous souhaitons examiner est celle selon laquelle l'action communicative se retrouve de façon privilégiée dans les lieux de la transmission sociale, et s'appuie sur le pouvoir communicationnel de Arendt ; alors que l'action stratégique serait caractéristique des systèmes médiés.

4.5.2 Ébauche d'un schéma synthétique de l'argumentation

Pour tenter de répondre à ces questions, nous dégageons ici un schéma synthétique des phases de l'argumentation, en identifiant particulièrement les opportunités d'interpellabilité et de justification. Ce schéma préliminaire nous aidera à identifier dans nos données les phénomènes décrits par chacune des théories examinées. Rappelons toutefois que nos données ne reflètent pas toujours chaque acte de langage de chaque participant dans ses moindres détails ; mais

nous essayons de retracer les étapes dans le jeu de l'argumentation, les arguments employés, reçus, mis en doutes et questionnés, et ces moments de l'argumentation peuvent être considérés comme des actes discursifs composites même si ceux-ci recouvrent plusieurs actes de langage. Dans la mesure où nous ne nous situons pas au niveau des actes de langage individuels, nous ne reprendrons donc pas intégralement la distinction de Habermas entre actes de langage constatifs, régulatifs et expressifs.[150], nos actes discursifs pouvant comprendre plusieurs de ces aspects. Mais ces concepts informent néanmoins notre modèle des étapes dans le jeu d'argumentation.

Ainsi, un argument part généralement d'une référence à une situation, qui peut être décrite plus ou moins explicitement, et peut par ailleurs être hypothétique ; cette situation correspond à la composante constative. Cette situation peut poser problème face à certains enjeux ; il y aura donc d'une part évaluation de la situation (composante expressive) et propositions pour amener une autre situation (composante régulative). La proposition peut prendre la forme d'une action ou d'une règle, mais fera nécessairement référence à une situation alternative qu'elle vise à amener. Les impératifs de Habermas se ramènent pour nous à des propositions soutenues par une structure normative, et font alors référence à une norme ou règle qui soutient la proposition.

Puisque nous traitons de négociations, les normes et les règles sont elles-mêmes des enjeux ; ainsi nous pouvons distinguer des enjeux stratégiques et normatifs, et parmi ces derniers des normes explicites, ou règles. Une proposition vise à créer une situation donnée, mais dans notre cas le plus souvent par le biais d'une règle, et fera donc également référence à la règle proposée. Bien sûr, une proposition peut aussi viser une action, qui n'est pas un enjeu ; voire l'action de proposer une certaine règle. Les règles sont donc à la fois enjeux et actions, mais nous choisissons de les classer auprès des enjeux pour simplifier le modèle des évaluations. Toutefois, il y a un autre cas important que nous devons traiter à part : la proposition (dans une discussion interne du syndicat) de faire une proposition donnée (dans la négociation avec

150. Habermas, *TCA1*, pp. 319-328; cité par Heath, *CARC*, p. 30.

le patronat.) Encore une fois, afin de simplifier le modèle, nous traiterons ces deux niveaux de propositions comme un seul acte discursif, une proto-proposition, qui sera éventuellement répétée sous la forme de proposition.

Les évaluations, pour leur part, font référence à des situations, à des propositions, ou même à d'autres évaluations. Ces situations ou propositions sont évaluées positivement ou négativement ; et ce en fonction d'un enjeu donné (stratégique ou normatif.)

Le processus d'argumentation que nous dégageons peut donc se décrire comme suit :

1. Nous partons d'une situation, réelle ou hypothétique, impliquant un ou plusieurs acteurs.
2. Un locuteur constate la situation, et y fait référence dans un acte discursif. Dans notre contexte, ces actes seront le plus souvent soit des évaluations de la situation, soit des proposition pour la modifier.
   (a) Dans le premier cas, l'évaluation fait une référence (explicite ou implicite) aux enjeux qui mènent le locuteur à approuver ou désapprouver la situation à laquelle il est fait référence. Ces enjeux seraient, selon Heath, principalement stratégiques ou normatifs ; selon Habermas, il faut ajouter les éléments de véracité et sincérité ; et nous penchons vers une interprétation plus large du niveau dramaturgique, où prennent place des éléments de face.
   (b) Le second cas, celui des propositions, comprend implicitement une évaluation négative, et ses enjeux sous-jacents ; mais il fait référence de plus à une proposition d'action (prenant souvent la forme de règles explicites), et aux conséquences attendues de telles actions, soit une nouvelle situation hypothétique.
3. L'interlocuteur réagit verbalement à l'acte discursif du premier locuteur, d'une des façons suivantes :
   (a) Accepter l'évaluation du premier locuteur

(b) Contester l'existence de la situation telle que décrite (véracité, alignement des croyances)

(c) Contester les normes implicites derrière l'évaluation du premier locuteur, et en proposer d'autres (dissensus, menant à une problématisation des normes)

(d) Accepter ces normes, mais contester leur applicabilité à la situation indiquée (légitimité, proposant une situation d'anomie)

(e) Accepter ces normes, mais contester les motivations du premier locuteur, arguant que les normes explicitement indiquées masquent un motif stratégique (sincérité)

(f) Accepter l'évaluation (qu'elle soit normative ou stratégique) mais mettre en doute que la proposition mène à la situation désirée (alignement des croyances)

(g) Refuser de placer le débat au niveau des normes impliquées, mais enclencher un marchandage stratégique sur la marche à suivre, avec ou sans menaces (déviance)

(h) Dans le cas où les enjeux originaux auraient été définis en termes purement stratégiques, accepter un marchandage stratégique avec menaces et/ou ré-optimisation (défection)

(i) Dans le cas où les enjeux originaux auraient été définis en termes purement stratégiques, accepter un marchandage stratégique sans menaces ni ré-optimisation (coopération dans un cadre stratégique)

(j) Refuser le débat, ou faire diversion (blocage)

4. À partir de sa position discursive, le second interlocuteur peut également prendre diverses actions :

(a) suite à 3a) : Accepter la proposition du premier locuteur (coopération)

(b) Idem, en offrant réparation si la situation originale le met en faute

(c) suite à 3b, f) : Offrir une analyse alternative

(d) suite à 3f) : En acceptant l'évaluation et les enjeux, Offrir une nouvelle proposition partant d'une analyse alternative des impacts

(e) suite à 3c, d) : À partir d'une problématisation de la norme originale, offrir de nouvelles normes (en y adjoignant éventuellement une nouvelle évaluation ou proposition)

(f) suite à 3d, g, h, i) : À partir d'une situation de marchandage, faire une contre-proposition stratégique

(g) généralement : imposer une action unilatérale (défection/déviance)

(h) en particulier, suite à 3d) : Imposer une sanction sur la déviance perçue

(i) généralement : provoquer un conflit ouvert (sortir du champ discursif)

(j) généralement : changer le champ du débat, en impliquant d'autres interlocuteurs (et leurs évaluations et propositions) (il est également possible de le faire virtuellement, en évoquant la réaction plausible de ces acteurs.)

5. L'action du second interlocuteur mène à une nouvelle situation, qui sera évaluée par le premier selon les termes décrits en 2), et sa réaction verbale appelle de façon similaire une réaction selon les termes de 3).

4.5.3 Méthodologie, suite : Symptômes de l'attribution

Comment allons-nous appliquer ce schéma à nos données ? D'abord, il s'agit d'être particulièrement attentifs aux enjeux impliqués par les évaluations. Ces enjeux sont souvent implicites, mais aisément inférés à partir de l'évaluation, qui elle est explicite.

Dans la définition des enjeux, nous retrouvons les trois niveaux de validité de Habermas. Au niveau de la *véracité*, il s'agit de contester une situation problématisée (3b), ou qu'une proposition donnée donnera lieu à la situation annoncée (3f). Sur le plan méthodologique, les

références aux situations et aux liens causaux entre elles sont aisément identifiables, et les enjeux seront alors généralement inférés.

Au niveau de la *légitimité*, il s'agit de noter qu'une proposition donnée contreviendrait à une norme ou règle préalable (3c, d), qui alors sera alors désignée explicitement.

Le cas le plus délicat est celui du niveau de la *sincérité*, où il s'agit de marquer qu'une évaluation (ou une proposition, qui fait référence à une évaluation préalable justifiant la proposition) aurait des enjeux autres que ceux déclarés, et viserait en fait d'autres enjeux (généralement stratégiques) alors attribués à l'autre partie (3e.) Ce cas est le plus délicat, car il appellerait des sanctions, et ne sera généralement rendu explicite que si les interlocuteurs sont prêts à risquer un conflit. Dans le cas le plus fréquent, la norme proposée sera plutôt contestée dans un cadre normatif (3c, 3d), ce qui n'implique pas nécessairement que la sincérité du premier locuteur est mise en doute mais peut marquer un simple dissensus.

Ces catégories ne sont pas exclusives ; une évaluation peut porter sur plusieurs aspects simultanément. L'évaluation d'une proposition se reflète évidemment sur l'évaluation des situations qu'elle entraîne, sans qu'il soit nécessaire d'en faire mention. Mais dans tous les cas, un évaluation faite par une des partie d'un argument de l'autre partie fait nécessairement référence à un des enjeux de la première partie, implicitement ou explicitement. C'est en tentant d'identifier les enjeux qu'il est possible d'identifier la composante de validité mise en cause par l'évaluation, et notre analyse portera donc essentiellement sur ces enjeux : il s'agira d'identifier, quand un argument est rejeté, s'il a buté au niveau(x) factuel, normatif et/ou dramaturgique ; ces cas étant identifiés respectivement par des questions visant l'alignements de croyances communes, par des objections en termes de non-conformité à une norme établie, et par l'attribution (souvent tacite) de motivations stratégiques inavouées. Nous verrons, en cours de route, comment ces trois catégories sont enrichies par la question de l'audience.

Les cas les plus aisés à traiter sont ceux où l'évaluation et les enjeux qui la motivent sont donnés explicitement ; mais notons toutefois que, même dans les cas où les enjeux sont explicites, il est encore nécessaire de s'assurer de la sincérité de l'argumentation. Les cas d'attribution tacite, qui sont les plus difficile à analyser, marquent quant à eux un manquement de l'interpellabilité, et se situent donc au cœur des différences entre Heath et Flyvbjerg que nous tentons d'analyser. Dans les deux cas, nous devrons inférer l'évaluation du récepteur, et les enjeux qui sous-tendent cette évaluation, indépendamment de ses actes discursifs. Comment le faire sans procès d'intention ? Nous tenterons d'approcher les phénomènes d'évaluation tacite, et d'attribution de déviance en particulier, de deux manières :

Dans certains cas, la réception d'un argument n'est pas exprimée dans des actes de langage, mais a été perçue à partir d'éléments non-verbaux ; on peut relever qu'un argument est mal reçu, et que les enjeux ne sont probablement pas partagés. Ainsi, les réactions signalées dans nos données sont parfois des données brutes, parfois le résultat d'un premier niveau d'interprétation ; mais il y a là un risque d'erreur important, et nous ne mentionnons ces cas que lorsqu'ils sont assez évidents, en les signalant comme tels.

Dans le cas plus général, nous inférons une évaluation d'après ses effets sur la suite de la discussion, en particulier les ruptures de communication (cas 3j, 4i, et même 4j). En effet, Flyvbjerg ayant montré que les acteurs procèdent souvent en évitant les conflits ; le moyen le plus simple de le faire est de ne pas répondre à un argument ou de détourner la conversation, ce qui doit s'expliquer par un enjeu caché. Notons que deux cas de figures existent ici : ou bien le locuteur qui rompt la conversation le fait pour éviter de confronter l'autre sur les enjeux stratégiques qu'il lui a attribué ; ou bien il le fait en fonction de ses propres enjeux stratégiques qu'il veut camoufler. L'absence d'évaluation ne signifie donc pas qu'il y ait absence d'enjeux, normatifs ou stratégiques, encore que ceux-ci doivent encore être situés. Il est également possible d'observer qu'une norme n'est pas acceptée comme valide lorsqu'on passe d'une argumentation

normative à un marchandage stratégique (3g). Ce cas peut, de façon similaire, soit impliquer que le second locuteur choisit d'agir de façon stratégique, soit qu'il juge que le premier locuteur est en train de le faire. Notons également que si 3c et 3d peuvent être sujets à une interprétation charitable, le cas 3d, où la norme est contestée dans son essence, semble plutôt indiquer une lecture stratégique du second locuteur.

C'est alors que les techniques d'analyse de l'écart peuvent être les plus utiles : les enjeux mentionné explicitement expliquerait-il bien cette réaction, justifient-ils la part explicite de l'évaluation ? Nous ne pouvons sortir tout-à-fait du procès d'intention, mais nous nous appuyons sur l'hypothèse de Crozier et Friedberg, selon laquelle toute action possède sa rationalité, et peut donc être justifié par un certain enjeu même si celui-ci est tacite. Nous verrons que cette hypothèse continue de démontrer, par sa fécondité, une importante valeur heuristique.

Enfin, viennent les cas où une problématisation de la norme est acceptée par les locuteurs (quelle que soit leur lecture des enjeux de l'autre partie) ; là encore, les mécanismes de contestation et de justification s'appuient sur la notion de niveaux de validité soutenue par Habermas : les acteurs peuvent à tout moment contester la véracité des prémisses de l'autre acteur, c'est-à-dire procéder à un alignement des croyances ; leur sincérité ou la légitimité de leur position. Il peut sembler redondant de parler spécifiquement de légitimité dans un contexte où la contestation d'une action est supposée normative, et donc faire appel à des normes : mais nous avons vu que, d'une part, il y a des contestations exprimées en termes purement stratégiques ; que la notion de norme englobe des notions très diverses, et qu'un norme informelle peut parfois être subordonnée à une loi, ou même une loi à un principe (et inversement) ; il y a plusieurs types de légitimité dans l'action normative. Dans beaucoup de cas, les normes portent leurs propres hiérarchie de priorité, et le dissensus peut être résolu par la recherche de la norme la plus applicable ; c'est un cas de sélection d'équilibre, qui bien que cognitif ne fait pas appel à une pleine discursivité. La théorie communicationnelle de Habermas jouerait un rôle dans le cas plus complexe où

l'identification des normes applicables pose problème, et il est nécessaire de s'entendre sur une nouvelle règle. C'est alors que les concepts relatifs à l'éthique discursives devront être identifiées dans la dynamique de négociation : inclusion des acteurs, réponse rationnelle, etc. Nous espérons également pouvoir repérer, dans cette situation, des traces de la tension entre la transmission dans le monde vécu et la médiation systémique.

Autres éléments

Par ailleurs, les questions que nous posons exigent que nous identifiions d'autres éléments dans la situation analysée. Par exemple, pour vérifier les hypothèses de Flyvbjerg, nous devrons identifier la configuration de pouvoir qui sous-tend notre cas. Nous le ferons en nous servant d'une part des idées de Grüder élaborées en 4.2.1 page 72, selon laquelle le pouvoir se définit par la possibilité d'affecter l'utilité résultante de l'autre partie, et d'autre part la définition de Foucault, la possibilité de diriger les actions d'autrui, qui rejoint d'ailleurs Crozier et Friedberg, selon qui le pouvoir se définit en grande partie autour du contrôle de l'autonomie entourant une zone d'incertitude.

De façon similaire, pour vérifier les hypothèses de Heath, nous devons pouvoir identifier l'orientation des acteurs ; or, il est difficile de le faire sans circularité, car cet élément s'observe surtout par les effets qu'il veut expliquer. Nous partirons d'une première approximation, selon laquelle un acteur peut être identifié comme normatif s'il accepte de suivre des conventions sociales au lieu de ré-optimiser à son avantage, mais nous raffinerons ces concepts par la suite.

Notons que nous employons d'autres notions qui sont identifiables surtout par leurs effets, mais dont nous supposons que la compréhension intuitive suffit en première approximation : ainsi, les notions de face, de confiance, etc.

Une notion plus théorique est celle de consensus par recoupement, qui correspond à un consensus inexplicable en fonction des enjeux évoqués ; donc détectable par une analyse des écarts, à moins que certains des enjeux soient tacites, auquel cas le recoupement ne peut être distingué d'un plein consensus.

4.5.4 Limites épistémologiques

Toutefois, nous tenons à mettre en garde contre une lecture trop positive de nos catégories théoriques. Nous ne prétendons pas, en combinant des éléments de multiples théories, arriver à une théorie ultime qui expliquerait les comportements sociaux dans leur totalité. Au contraire, notre perspective demeure d'abord critique : nous doutons des analyses qui veulent expliquer les comportements sociaux par un seul levier d'analyse, qu'il s'agisse de la norme, de la stratégie ou de la communication ; et nous espérons illustrer, au travers la ré-analyse de l'étude de Flyvbjerg que nous avons effectuée, ainsi que dans notre analyse de propre étude de cas dans les prochains chapitres, que chacun de ces niveaux permet d'expliquer des facettes différentes des processus observés. Non que ces facettes soient inexplicables selon les autres théories ; au contraire, il est souvent possible d'interpréter les mêmes éléments des phénomènes à partir de plusieurs schèmes d'explications : cette possibilité permet à certains théoriciens de prétendre expliquer l'ensemble du champ social à partir d'un nombre très limité de facteurs, et une telle analyse est extrêmement difficile à falsifier en pratique, car chacune de ces analyses peut se plier à une grande variété de faits.

En particulier, nous tenons à souligner la fragilité du statut épistémologique de nos concepts-clef. Sur le plan méthodologique, chaque évaluation explicite masque potentiellement une évaluation implicite en fonction d'un autre enjeu inféré ; en plus d'une hypothèse, généralement tacite, sur les enjeux implicites de l'interlocuteur. S'il nous est possible de détecter, grâce à

l'analyse des écarts, les points où le tacite s'éloigne de l'explicite, et de proposer des lectures plausibles des enjeux réels, nous ne devons jamais oublier qu'il ne s'agit que de lectures plausibles, et aucunement certaines. C'est une première limite. Mais le problème est plus profond : plusieurs enjeux, stratégiques et normatifs, ne s'excluent pas nécessairement, et nous devons faire la part des efforts que font les acteurs pour se justifier leurs propres positions à partir d'une combinaison d'enjeux plus ou moins avouables, a soi-même et face à une audience donnée. (Ici, nous ne faisons pas référence qu'aux deux positions de Willard, mais également aux travaux sur les motivations inconscientes.)

Nous croyons que le problème est encore plus fondamental : La complexité et la multivalence des enjeux n'est pas qu'un problème de collecte de données, en théorie résoluble à l'aide d'une investigation psychanalytique : mais nous traitons, de façon générale, d'évaluation et de justification. La justification est valide jusqu'à ce qu'elle soit problématisée, et l'évaluation fait référence à un ensemble d'enjeux qui s'étendra au fur et à mesure qu'ils seront identifiés. Dans les deux cas, il ne s'agit pas d'ensemble clos, mais ouverts par l'acte de recherche. De même, si nous identifions des stratégies, ces stratégies deviennent des enjeux, que les acteurs devront se défendre d'employer, qu'ils tenteront de prévenir ou de contourner chez l'autre, et le processus sera donc affecté par la réflexion sur le celui-ci. Il est donc évident que tout résultat est intrinsèquement limité et provisoire.

Même sans tenir compte de ce principe d'incomplétude propre aux sciences humaines, disons plus simplement que notre schéma de l'argumentation décrit les phénomènes visibles, alors que les principaux enjeux sont au niveau de l'interprétation, et que l'interprétation se forge au cours du processus observé. Ainsi, notre schéma synthétique ne peut pas tenir compte explicitement de cas intermédiaires tels les actions stratégiques latentes de Kunnenman (même si on peut supposer qu'elles prennent souvent la forme 3g), ni des recadrages du champ discursif propres au niveau rhétorique de O'Keefe (4e, j) ni enfin des distorsions systématiques

de la communication identifiées par Habermas. La distinction entre monde vécu et système médiée, dont nous croyons qu'elle explique plusieurs phénomènes, n'est pas non plus présente à ce niveau de la description. Tous ces phénomènes ne sont accessibles que par une lecture herméneutique des données ; lecture d'autant plus nécessaire que les négociateurs sont sans cesse en train d'évaluer les enjeux de leurs vis-à-vis, ce qui est déjà une activité herméneutique.

Toutefois, même si nous abandonnons explicitement toute visée d'arriver à un modèle ayant une réelle valeur prédictive, nous croyons que le choix que nous faisons de lire nos données à partir de plusieurs perspectives, apporte justement une valeur herméneutique à la compréhension du phénomène : ces éléments sont éclairants dans la mesure où ils correspondent, dans une certaine mesure, aux enjeux tels que compris par les intervenants, et une compréhension de la complexité et de la multiplicité des niveaux d'analyse où se jouent ces enjeux est une contribution à la compréhension du rapport qui se joue entre ces intervenants. Cette valeur herméneutique, selon nous, peut contribuer à des efforts pour construire des circonstances favorables pour une interaction faisant intervenir de façon plus positive chacun de ces éléments théoriques, chaque niveau ayant, à notre avis, quelque chose à apporter au processus de prise de décision collective.

Chapitre 5

Étude de cas : Histoire de la négociation

5.1 Mise en contexte

5.1.1 Syndicalisation des emplois étudiants

Tentons tout d'abord de remettre notre cas dans son contexte. Alors que le mouvement étudiant et les associations étudiantes sont assez anciennes, le rôle des syndicats dans la politique étudiante est un phénomène comparativement nouveau, datant de 1974. Dans un certain nombre de cas, en raison de la similarité des tâches, les assistants d'enseignement et de recherche forment un syndicat commun avec les professeurs contractuels, comme dans le cas de l'Université de Victoria, étudié par Melissa Moroz ;[1] mais ces cas sont relativement rares, et en général les étudiants forment une unité de négociation séparée (souvent en raison des lois particulières à certaines provinces.)[2] Il est encore plus rare que les étudiants et professeurs contractuels

1. Moroz, Melissa, «Teaching Assistants, the Canadian Union of Public Employees, and the Relations of Ruling: An Exploration of Collective Bargaining at the University of Victoria 2003-2004», Thèse de Maîtrise, University of Victoria, Victoria, 2004 .

2. Blackadder, Derek, «Academic workers across Canada», *Canadian Dimension*, 33(1):44, février 1999 .

soient protégés par une même unité syndicale, comme c'est le cas par exemple à Laurentian University. Sauf au Québec, où la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN)[3] domine, la grande majorité des syndicats d'assistants d'enseignement et de recherche sont des unités du Syndicat Canadien de la Fonction Publique (SCFP).[4]

Fondé en 1963 avec 80000 membres, à partir de la fusion de deux syndicats, le SCFP est le plus grand syndicat au Canada, rassemblant au moment de notre étude plus de 500000 employés, regroupés dans 2200 sections locales.[5] Ces employés travaillent dans des domaines très variés, y compris la santé, l'éducation, les services sociaux, les services publics, etc. Dans la mesure où les employés sont des employés de services publics (nationaux, provinciaux ou municipaux) ou para-publics, la lutte syndicale du SCFP prend nécessairement un caractère politique, en particulier de lutte contre la privatisation.[6] Dans le cadre plus particulier des revendications entourant les universités, en plus de s'opposer aux universités privées, le SCFP s'est opposé aux augmentations de frais de scolarité.[7]

Augmentation des frais de scolarité En effet, au cours des années 90, des coupures de subventions provinciales ont poussé les universités Canadiennes à augmenter les frais de scolarité de façon significative : d'après la Fédération Canadienne des Étudiants,[8] qui se sert des indices de Statistiques Canada,[9] les frais de scolarité ont augmenté de 126% Canada entre

3. `http://www.csn.qc.ca`

4. connu, en anglais, sous le nom de Canadian Union of Public Employees (CUPE).

5. Syndicat Canadien de la Fonction Publique, (Page consultée le 23 février 2006), *Au sujet du Syndicat Canadien de la Fonction Publique* [En ligne], 22 août 2002, Adresse URL: `http://www.cupe.ca/www/AboutOurUnion/`

6. Syndicat Canadien de la Fonction Publique, (Page consultée le 23 février 2006), *Histoire du SCFP: Debout pour les emplois et les services* [En ligne], 23 avril 2002, Adresse URL: `http://www.cupe.ca/www/history/4819/`

7. Syndicat Canadien de la Fonction Publique, (Page consultée le 23 février 2006), *Our universities are not for sale* [En ligne], 31 octobre 2000, Adresse URL: `http://cupe.ca/www/educationpostsecondary/4604`

8. Canadian Federation of Students [En ligne], Adresse URL: `http://www.cfsontario.ca`

9. Statistiques Canada [En ligne], Adresse URL: `http://www.statscan.ca`

1992 et 2002, soit une augmentation moyenne de 8,5% par année, bien au-delà de l'inflation dans ces mêmes années qui était de l'ordre de quelques points de pourcentage. En Ontario, où le gouvernement conservateur de Mike Harris sabre le budget de la province, l'augmentation est de 141% (moyenne de 9,2% par année) et à l'Université d'Ottawa, 138% (moyenne de 9% par année.) Cette augmentation frappe l'ensemble des étudiants, mais en général les étudiants dans des programmes de premier cycle sont les plus touchés. Mais en Décembre 1997, le gouvernement de Mike Harris a complètement dérégularisé les frais de scolarité pour les programmes d'études graduées et les programmes professionnels, menant à des augmentations pouvant aller jusqu'à 400% dans quelques départements de certaines universités. [10]

La question des frais de scolarité a fait couler beaucoup d'encre, mais il est clair qu'à la suite de mesures qui, depuis le début des années 1990, ont augmenté le coût des études supérieures pour les étudiants ontariens, [11] le fardeau financier a découragé beaucoup d'étudiants de s'inscrire, en particulier ceux venant de familles de moindre revenu. [12] Le nombre d'étudiants venant de milieux socio-économiques moins aisés a chuté, [13] [14] en particulier dans les programmes professionnels, où l'augmentation a été la plus significative. [15] Même si le nombre total d'inscriptions a augmenté durant l'ensemble des années 90, certaines études montreraient

10. Laxer, Kate, «Youth roll-call», *Our Times*, 18(1):34, janvier-février 1999 .

11. En plus des augmentations massives mentionnées plus haut, il faut tenir compte du fait qu'en 1993, c'est le gouvernement néo-démocrate de Bob Rae qui supprime les bourses d'études génériques du Régime d'aide financière aux étudiants de l'Ontario (RAFEO) pour les transformer en prêts, une des principales causes de l'augmentation considérable de l'augmentation de l'endettement étudiant. Selon Statistiques Canada, entre 1990 et 1995, en Ontario, 46% contre 37% des étudiants auront emprunté, et la dette moyenne de ceux-ci passera de 7870 à 12224, ce qui représente un saut de 93% de l'endettement pour l'ensemble des étudiants. «Questions d'éducation - le point sur l'éducation, l'apprentissage et la formation au Canada», Rapport Technique, Statistiques Canada, 2004, , , p. 237

12. «Des frais de scolarité moins élevés pour une dette moins élevée», Rapport Technique, Fédération Canadienne des Étudiants, Toronto, 2004, , p. 7.

13. «Access denied: The affordability of post-secondary education in Canada, 1857 to 2002», *CAUT Education Review*, 4(1):1–8, 2002, .

14. «University and College Affordability: How and why have fees increased?», *CAUT Education Review*, 3(2):1–11, 2001, , pp. 7-8.

15. Sim, Dalice A., «Study on Accessibility», Report of the 1999 survey of medical students, Telephone Survey Unit, University of Western Ontario, Department of Epidemiology and Biostatistics, Faculty of Medicine and Dentistry, London, 1999 ; cité par Fédération Canadienne des Étudiants, *Op. Cit.*, p. 7.

qu'il s'agit d'une anomalie statistique et qu'on puisse même parler au contraire de diminution du taux global d'inscriptions.[16]

La position des étudiants sur l'augmentation des frais de scolarité est évidemment négative dans son ensemble,[17] et les associations étudiantes reprochent ces augmentations à la fois au gouvernement et aux universités. En effet, même si les augmentations sont en dernière analyse décidées par les universités, elles sont directement reliées aux coupures budgétaires du gouvernement, qui en est donc responsable ; toutefois, selon la Fédération Canadienne des Étudiants, il ne serait pas non plus exact de dire que les universités ne sont que victimes innocentes des politiques des différents gouvernements. En effet, quelques directeurs, recteurs, ou hauts administrateurs de certaines universités se sont prononcés en faveur d'une dérégulation des frais étudiants.[18]

Négociations difficiles à York et Carleton

L'augmentation des frais de scolarité aura provoqué des remous importants dans la communauté académique. Au moment de la renégociation à l'Université d'Ottawa, deux universités ontariennes venaient de sortir de conflits longs et difficiles, centrés sur la question de l'indexation des salaires aux frais de scolarité. Le local SCFP 3903, comprenant les assistants d'enseignement et de recherche, ainsi que les professeurs temporaires de l'Université de York, terminait

16. «The Canada e-Book: 2001 Canada Year Book», Rapport Technique, Statistiques Canada, 6 mai 2003, , `http://142.206.72.67/02/02c/02c_006_e.htm#t01`, cité par Fédération Canadienne des Étudiants, *Op. Cit.*, p. 4

17. Même si on peut trouver des étudiants favorables à la position du gouvernement, particulièrement à McGill, où beaucoup d'étudiants souhaitent que l'université aligne ses politiques sur l'*Ivy League* américaine. «Income Contingent Loans: Inequity and Injustice on the Installment Plan», Rapport Technique, Fédération Canadienne des Étudiants, Ottawa, Ontario, mai 2005 , p. 12

18. Daniels, Ron et Michael Trebilcock, «Towards a New Compact in University Education in Ontario», Dans Iacobucci, Frank, éditeur, *Taking Public Universities Seriously*, University of Toronto, 3-4 décembre 2004, , p. 110; cité par *Idem*, p. 3.

une grève de onze semaines en janvier 2001, qui a valeur de modèle pour le mouvement syndical étudiant,[19] et les membres du local SCFP 2626 y feront souvent référence.

Cette victoire est exemplaire du point de vue syndical pour plusieurs raisons. Le local syndical avait déjà négocié le principe de l'indexation dans les années antérieures, qui aurait dû protéger ses membres devant la dérégulation des frais de scolarité. L'Université de York avait cherché à faire tomber le principe de l'indexation pour les nouveaux membres (ou le limiter à une augmentation de 2%), ce qui représentait un recul sur les principes.[20] Nous avons vu, avec Schelling, qu'il est très difficile de revenir sur des droits acquis, et les membres, y compris les anciens membres qui étaient protégés par les anciennes clauses, se mobilisèrent en conséquence.

La deuxième raison pour laquelle ce conflit fut exemplaire est que l'Université de York choisit de faire de cette négociation une épreuve de force : en engageant un avocat d'une firme spécialisée, selon le syndicat, dans l'activité de briser les mouvements syndicaux ;[21] en impliquant la police pour chasser les grévistes ;[22] et enfin, en imposant aux membres un vote sur une proposition qui avait été rejetée par le syndicat.[23]

Les grévistes organisèrent une résistance soutenue, avec l'appui de beaucoup des étudiants de premier cycle et celui des professeurs à temps plein. Ils parvinrent également à mobiliser la communauté, et après l'échec du vote forcé, le Sénat de l'Université de York suggéra à la présidente une attitude plus conciliante. L'Université dut céder aux principales demandes du syndicat, y compris en particulier sur la question de l'indexation. La promesse de pleine indexation fut formulée autrement, dans une lettre d'entente de principe à part la convention ; la

19. Un magazine politique en ligne de l'Université de York lui consacrera un numéro spécial : «Open Strike», *j_spot, Journal of Social and Political Thought*, février 2002, .

20. Syndicat Canadien de la Fonction Publique, section 3903, (Page consultée le 6 avril 2006), *The Big Strike 2000-2001* [En ligne], Adresse URL: `http://tao.ca/~cupe3903/web/?q=node/145`

21. Niemeijer, Marsha et Chris Vance, (Page consultée le 30 avril 2006), *Striking to Win at York University* [En ligne], Adresse URL: `http://www.cust.educ.ubc.ca//workplace/issue6/CUPE3903niemeijervance.html`

22. Kuhling, Clarice, «How CUPE 3903 Struck and Won», *Just Labour*, 1:77–85, 2002 , p. 83.

23. *Idem*, p. 80.

terminologie de pleine indexation était taboue dans la convention elle-même, mais l'entente convenue était substantiellement équivalente, ce dont le syndicat se déclara pleinement satisfait.

Le conflit de travail à Carleton en 2001 ne mena pas à une grève, mais le local syndical obtint un vote de grève,[24] et celle-ci fut évitée de justesse.[25] L'éventualité d'une grève, alors que se déroulait celle de York, contribua probablement à ce que l'Université Carleton soit la deuxième en Ontario à admettre une clause équivalente à une indexation partielle, encore une fois sans la mentionner explicitement.

Double cohorte

Une des raisons pour lesquelles l'année de négociation était critique était un changement dans le système de l'éducation de l'Ontario, survenu quelques années auparavant, qui visait à supprimer la treizième année du secondaire. Ainsi, l'année suivante verrait la graduation simultanée des étudiants terminant leur treizième année selon l'ancien calendrier académique, et des étudiants terminant leur douzième année selon le nouveau calendrier. Cette anomalie venait se superposer à d'autres grandes tendances menant à une inscription plus importante, y compris un pic démographique correspondant aux enfants de la génération du *baby boom*, qu'on a appelé l'écho du *baby boom*. De plus, il semble qu'une proportion croissante de jeunes choisissent de poursuivre une éducation post-secondaire, encore que l'impact sur l'université proprement dit soit sujet à controverse. Au total, on attend une augmentation du nombre d'étudiants pouvant aller de 15 à 25% par rapport à l'année 2000, selon les sources.[26] (Cette augmentation, calculée

24. Rogers, Dave, «Carleton strike threat: what's at stake», *The Ottawa Citizen*, page F.3, 26 janvier 2001 .

25. Bodnar, Christopher et Patricia Mazepa, *Managing the Media : Communicating Labour at High Tech U* [En ligne], février 2002, Adresse URL: `http://www.yorku.ca/jspot/open_strike/submissions/carleton_final.htm`

26. «Ontario Universities And The Double Cohort: What Will Be The Impact On Cupe Members?», Rapport Technique, Syndicat Canadien de la Fonction Publique, janvier 2003 , p. 4.

sur un programme de quatre ans, pouvant théoriquement se traduire par une augmentation de 100% des étudiants dans une classe de première année en 2003.)

Le gouvernement avait encouragé les étudiants de cette double cohorte à retarder, pour certains d'entre eux, leur inscription au baccalauréat d'un an, afin de distribuer l'impact sur les universités sur deux ans ; et plusieurs étudiants devant terminer une treizième année en 2003 avaient au contraire accéléré leurs études pour devancer la vague. Dans les deux cas, l'impact de la double cohorte était distribué ; mais étant donné les facteurs qui s'y conjuguent, les universités attendent une inscription accrue pouvant s'étaler sur dix ans. Les universités ont donc investi, autant qu'elles le pouvaient, en infrastructure pour accueillir ce nombre accru d'étudiants, mais ces investissements ont été limités parce qu'ils ont coïncidé avec une période de coupures budgétaires dans le champ de l'éducation. (Le budget des universités en Ontario aurait chuté de 25% entre 1990 et 1999, ou 17% per capita.)[27]

De façon générale, l'augmentation du nombre d'inscriptions allait bien évidemment se traduire par un surcroît de travail pour le personnel enseignant, y compris les assistants d'enseignement (et par ailleurs le personnel de soutien.) Le SCFP a exprimé ses craintes que ce surcroît de travail se traduise par une charge de travail gonflée pour chaque poste, et par des emplois précaires, plutôt que par une augmentation du personnel.

5.1.2 Brève histoire du local syndical étudié

D'après le préambule de la constitution du local syndical SCFP-2626[28], c'est le 20 mai 1997 que l'Ontario Labour Relations Board a reconnu comme unité de négociation l'ensemble des étudiants ayant des postes d'assistants d'enseignement et de recherche de l'Université

27. «notes de présentation», Ontario Council of University Faculty Associations, mai 2002 ; cité par *Idem*, p. 7.
28. Syndicat Canadien de la Fonction Publique, section 2626, Ottawa, «*Constitution*», avril 2002, , p. 8.

d'Ottawa.[29] Cette reconnaissance donnait suite à une mobilisation des assistants de recherche et d'enseignement dans les mois qui précédaient, où plus de la moitié avaient signé des cartes de membre syndicales ; puis un vote, vers le début de mai, où 87% de ces assistants choisissent de rejoindre le syndicat.[30]

Suite à la certification, le local syndical 2626 du SCFP a été reconnu comme seul agent négociateur de l'unité de négociation ainsi définie, qui comprend 1250 employés, et entamera aussitôt la négociation d'une première convention collective[31] avec l'employeur (l'Université d'Ottawa.) Si cette première convention est entrée en vigueur (rétroactivement) depuis cette date du 20 mai 1997 où l'unité syndicale a été reconnue, beaucoup plus intéressante est la date où cette convention a été effectivement signée, le 14 avril 2000, soit presque trois ans après le début des négociations officielles. En fait, il faut ajouter à ces trois années la période (dont nous ignorons la durée exacte) qui a précédé la reconnaissance de l'unité de négociations, à laquelle s'opposait déjà l'Université. La convention collective demeurera en vigueur pour les deux années académiques suivant la signature, et vint donc à échéance le 31 août 2002. Le processus de renouvellement de cette convention collective, entre juin et septembre 2002, a donc été notre champ d'étude.

Nous n'avons pas assisté à ces premières années du syndicat, et aucun des membres du comité de négociation dont nous faisions partie n'étaient membres du syndicat pendant ces trois années de négociations. Toutefois, la mémoire institutionnelle du syndicat a conservé une image de ces trois années comme ayant pris la forme d'un conflit non seulement long mais difficile, chaque article de la convention ayant dû être arraché à la partie patronale à la suite de négociations longues et pénibles. La contribution des principaux membres du comité

29. Cette formulation recouvre également les tuteurs, démonstrateurs, correcteurs, surveillants d'examens et moniteurs de laboratoire. Sont explicitement exclus par cet arrêté les non-étudiants tenant des postes similaires, et les étudiants participant à un programme combiné de travail-études.

30. «U of O teaching assistants vote to form CUPE local», *The Ottawa Citizen*, page C.6, 14 mai 1994 .

31. A page 453

de négociation initial est encore fort reconnue dans l'unité syndicale, et cette reconnaissance a pris la forme, pour quelques-uns d'entre eux, d'un statut particulier (statut de membre honoraire), accompagné d'un certificat de mérite, d'une plaque, etc. À ces formes officielles de reconnaissance s'ajoute un respect qui leur était encore témoigné par les principaux membres du syndicat, lors de notre étude. Cette aura qui entoure ceux que nous sommes tentés d'appeler les héros fondateurs du syndicat vient renforcer l'image d'une victoire arrachée de haute lutte à un employeur réticent.

Les membres du syndicat ne sont d'ailleurs pas peu fiers de cette première victoire, d'autant qu'elle a marqué quelques précédents. Entre autres, c'est la première unité syndicale étudiante à inclure les étudiants détenteurs d'une bourse de recherche externe. Il s'agit d'étudiants ayant un poste d'assistant de recherche dont le financement n'est pas assuré par l'Université, mais est géré par un professeur (ou groupe de professeurs) à partir d'un financement de recherche d'un organisme subventionnaire externe. Dans la mesure où leur financement n'est pas contrôlé par l'Université, leur inclusion partielle dans la convention collective est une victoire significative pour le syndicat. L'Université s'était opposée à leur inclusion, et a finalement cédé pour le cas où la recherche n'est pas liée à la thèse, et donc plus proche d'un emploi ; ces étudiants sont donc membres de l'unité syndicale SCFP 2626. Dans le cas où la recherche est reliée à la thèse, le financement est moins directement assimilable à un emploi, et l'Université a tenu à ce que ces étudiants restent en-dehors de la convention collective. Ces étudiants sont néanmoins couverts par la décision de l'Ontario Labour Relations Board, et constituent donc une unité syndicale légèrement distincte, l'unité SCFP 2626-1. Même s'ils ne sont pas couverts par l'ensemble de la convention collective, ils sont couverts par quelques-uns de ses articles, isolés sous le nom du Règlement 110. Un des objectifs de l'unité 2626 est de réintégrer cette sous-unité, afin entre

autres d'assurer une meilleure couverture à ce groupe d'étudiants (qui, entre autres, ne constitue pas une unité de négociation autonome à proprement parler.)[32]

Si cette victoire est si importante, il importe de se demander ce qui l'a motivé, et en fait qu'est-ce qui a motivé la formation du syndicat dans son ensemble. D'après les étudiants eux-mêmes, les principales questions à l'origine du conflit avaient trait à la question salariale et au reclassement des emplois.[33] La question salariale correspond à première vue à une visée de gain immédiat : les étudiants de l'Université d'Ottawa étaient pleinement conscients, et sans doute tentés par les salaires élevés obtenus par le syndicat des assistants d'enseignement à York ; $9600 pour une charge de travail d'un an, alors que les assistants de l'Université d'Ottawa ne gagnaient en moyenne que $6000. Notons toutefois, les employés (syndiqués) de Carleton ne gagnaient pas beaucoup plus ($6500), et que, donc, une augmentation significative suite à une syndicalisation n'aurait rien d'automatique.

Et si on met en perspective cette augmentation hypothétique avec le travail de négociation qui a eu lieu, il s'est agi pour les étudiants impliqués d'un travail considérable, non-rémunéré, et qui leur a été en fait de peu de profit personnel. En effet, si on considère le temps investi dans la fondation du syndicat et qu'on le compare avec la durée totale du temps d'études pour un diplôme gradué, on voit que le syndicat devait surtout profiter à des étudiants de promotions ultérieures à celles des membres fondateurs. Ceux-ci ont par ailleurs été soutenus par une partie importante du corps étudiant, qui encore une fois ne devait pas en tirer directement profit. (En particulier, s'il n'y a pas eu grève, il semble que la grève ait été une possibilité très réelle.) Clairement, un tel comportement ne peut bien s'expliquer dans une pure logique instrumentale, et les motivations doivent appartenir aux autres champs d'action.

32. De plus, il y a un léger intérêt financier à les inclure, dans la mesure où, n'étant pas membres de plein droit, ils ne paient pas les pleins droits syndicaux. Mais cet argument est de peu de poids, car le nombre d'étudiants impliqués est relativement restreint.

33. Dare, Patrick, «U of O teaching assistants fight to become unionized», *The Ottawa Citizen*, page B.6, 4 avril 1994 .

Il n'est pas très difficile d'identifier ces champs d'action : d'une part, le discours syndical en général est empli d'appels répétés à la solidarité des travailleurs ; il y a là une volonté explicite de former un corps globalement solidaire, afin de profiter de la meilleure position de marchandage conférée par la collectivité. Il y a donc une motivation instrumentale globale ; dans la mesure où elle ne correspond pas (au moins dans notre cas) à des avantages instrumentaux individuels, elle s'appuie sur une solidarité de groupe interne qui est d'abord normative. Le syndicalisme définit une norme de solidarité interne, souvent appuyée par des sanctions. (Par exemple envers les briseurs de grèves, mieux connus sous le nom de "scabs", travailleurs non-syndiqués appelés par un employeurs pour tenir les postes d'employés en grève.)

Mais cet appel à la solidarité est surtout efficace dans la mesure où il s'appuie sur un autre aspect de la dimension normative : celui de la sanction face à la déviance. Nous croyons que ce qui a motivé les étudiants à fonder le syndicat, et à négocier une convention collective pendant des années, c'est la conviction profonde que l'Université traitait certains de ses employés de façon injuste, et que cette injustice devait être corrigée, même si l'effort consenti pour ce faire devait être considérable et sans autre profit immédiat. Quelles sont les injustices sur lesquelles s'appuyait cette perception ? Elles sont de deux types : d'abord des injustices systémiques au niveau des salaires entre les départements, ensuite des cas plus ponctuels d'injustice au niveau de l'embauche des étudiants.

Le premier cas est le plus simple à décrire : d'abord les inégalités de salaires entre les différentes universités, mentionnées plus haut, n'étaient pas exactement nouvelles mais devaient prendre une nouvelle dimension dans le contexte où les frais de scolarité venaient d'augmenter de façon importante, peu avant la dérégulation de ces frais dont nous avons traité plus haut. Dans ce contexte, naturellement, les étudiants étaient particulièrement sensibles aux questions salariales.

Un autre problème est que les différents départements ne payaient pas le même salaire aux assistants de recherche et d'enseignement. En particulier, certains départements sont mieux subventionnés que d'autres, surtout ceux qui ont des liens étroits avec l'industrie, tels les départements de biologie ou de technologie de l'information. Ces départements disposaient donc au départ d'un budget plus élevé ; un autre facteur conrtribuant à cette inégalité inter-départementale était que beaucoup de ces étudiants, particulièrement en technologie de l'information, se voyaient offrir des postes dans les industries de haute technologie environnantes, et ce avant même d'avoir terminé leur diplôme ;[34] ainsi le département de technologie de l'information se trouvait placé en situation de concurrence avec les industries pour les étudiants, et les salaires offerts devaient être au moins comparables afin de retenir un nombre suffisant d'assistants de recherche et d'enseignement.

Ces circonstances n'excusaient pas l'inégalité des salaires auprès des étudiants des départements moins favorisés, où un travail de correction, certainement comparable en termes de charge de travail et de niveau de compétence requis, pouvait être rémunéré pour une fraction du salaire qu'offraient ces départements plus fortunés, et dans les pires cas à des taux horaires qui ne dépassaient pas de beaucoup le salaire qu'ils auraient pu obtenir en travaillant dans une boutique. Nous supposons que cette situation d'inégalité a été une des motivations importantes de la mobilisation des étudiants autour du syndicat. Toutefois, nous sommes tentés de croire que cette situation, qui était après tout explicable, n'a pas suffi en elle-même à provoquer l'ire des étudiants.

Ce qui nous mène à la seconde catégorie, celle des cas où il y avait, selon les étudiants, des injustices plus spécifiques. Les étudiants ont en particulier beaucoup protesté contre le reclassement des emplois. Différentes tâches correspondaient à des taux horaires différents, et d'après ce que nous en avons compris, il est arrivé que certains postes se voient redéfinis dans

34. Rogers, *Op. Cit.*

une fourchette de salaire inférieure, ce qui évidemment n'enchantait pas les étudiants candidats à ces poste, parfois plusieurs années consécutives.

Une autre question clef, qui n'est pas mentionnée dans l'article cité mais a souvent été évoquée au sein du local syndical comme ayant alimenté le sentiment d'injustice, a trait aux procédures d'embauche. Encore une fois, les principaux cas se sont produit longtemps avant notre étude de cas, et nous n'en avons pas connaissance ; et pour des raisons de confidentialité, les membres du syndicat étaient réticents à nommer des noms de personnes impliqués, ou même à donner beaucoup de détails spécifiques. Néanmoins, nous avons pu dégager que les problèmes d'embauche étaient nombreux, et que l'image qu'ont les membres du syndicat du processus d'embauche qui prévalait avant la première convention collective est une image marquée par le sentiment de l'arbitraire.

Les professeurs engageaient, semblait-il, les étudiants qui se présentaient à eux, et les gardaient auprès d'eux par la suite, parfois même alors qu'ils n'avaient plus statut d'étudiants ; il n'y avait donc aucun processus de sélection au mérite, et de nombreux étudiants compétents (parfois plus compétents) n'avaient jamais accès à un poste. Pire, le fait que les professeurs pouvaient choisir les étudiants avec lesquels ils travailleraient laissait libre cours au préjugés des professeurs, dont certains avaient la réputation de favoriser ou d'exclure des groupes ethniques spécifiques. La question de la discrimination ethnique reviendra plusieurs fois au cours de la négociation à laquelle nous avons assisté, et est demeurée un des points chauds de la relation syndicale-patronale. Enfin, et ici nous sortons de la question du processus d'embauche, il semble que de nombreux étudiants se sentaient exploités par leurs professeurs, que les tâches étaient souvent mal définies et exigeaient souvent plus d'heures que ce que le contrat prévoyait. Dans la mesure où les étudiants travaillaient souvent avec leur directeur de thèse, celui-ci occupait une position qui plaçait l'étudiant dans une situation délicate s'il voulait entreprendre une procédure de plainte en cas d'abus.

N'ayant pas assisté à cette phase de l'histoire du syndicat, nous ne sommes pas en position d'analyser l'ampleur des problèmes rapportés, et nous n'avons pas non plus cherché à obtenir le point de vue de l'Université, des départements ou des professeurs, qui auraient peut-être pu jeter sur ces accusations une lumière différente ; mais nous pouvons témoigner que le sentiment qu'il y avait des irrégularités dans les relations entre professeurs et étudiants n'était pas entièrement disparu depuis l'entrée en vigueur de la convention collective, et en particulier, nous avons été témoins d'au moins un cas d'abus démontré, très plausiblement attribuable à une discrimination ethnique. Quels qu'aient été les faits et les justifications à l'époque, le sentiment que les injustices avaient été nombreuses, bien au-delà de cas isolés, était encore bien ancré dans le corps étudiant, et les membres de l'unité syndicale au moment de l'étude avaient gardé mémoire d'un nombre jugé important d'exemples patents qui avaient contribué à la formation du sentiment syndical, et y ajoutaient d'ailleurs un nombre significatif d'exemples actuels.

Dans les deux années qui ont suivi la mise en place de la convention, les relations entre le syndicat et le patronat sont devenues moins houleuses ; la convention une fois en place, l'Université a tâché de l'appliquer dans son ensemble, ce que reconnaît le syndicat, malgré de nombreuses difficultés entourant l'application du processus visant à la sélection des étudiants pour les postes. Ces difficultés se traduisent en griefs assez fréquents, qui vont quelquefois remonter jusqu'au négociateur en chef de l'Université (quatrième étape du grief, après que le grief ait été présenté au superviseur de l'étudiant, au directeur de l'étudiant, et au doyen de la faculté ; et avant l'emploi de procédures d'arbitrage.) Ces contacts relativement fréquents avec le négociateur en chef, par contre, ainsi que des rencontres organisées dans le cadre du comité employés-employeur (consultatif) permettent au deux parties de fonctionner dans un climat de recherche de solutions. À l'ouverture de la négociation, lorsque nous avons demandé quelle était la personnalité du négociateur en chef de l'Université, des membres du syndicat nous l'ont présenté comme quelqu'un de raisonnable, et ouvert aux problèmes syndicaux, «même s'il n'est

pas gardien de la convention.» C'est un fort contraste avec la façon dont ce même négociateur en chef devait avoir été perçu immédiatement après la signature de la convention collective, dont la négociation avait été si difficile.

Ainsi, les problèmes fréquents rencontrés par le syndicat seront perçus comme dus à des déviances, ou simplement à l'incompétence, de certains départements ou professeurs individuels. Mais l'Université dans son ensemble ne sera pas soupçonnée de mauvaise foi dans sa façon de traiter les étudiants. Ainsi, si le syndicat a une fort mauvaise opinion de certains départements, où les problèmes sont systémiques, c'est sans grande hostilité envers les négociateurs universitaires que sont entamées les négociations pour le renouvellement de la convention collective en 2002, lorsque nous commencerons notre étude.

Par contre, ces griefs répétés font que le syndicat lui-même acquiert une très mauvaise réputation auprès de certains des départements où ces griefs sont les plus fréquents, en particulier les départements de gestion et des sciences de l'information. Un des professeurs d'un de ces départements, impliqué dans le processus d'embauche des étudiants, nous a dit (au cours d'une conversation privée) que le syndicat n'avait aucune notion des considérations académiques qui devaient guider les choix du département. Nous reviendrons sur les causes spécifiques de ces tensions ; mais nous aimerions prendre quelques moments pour analyser la position des professeurs face à la dynamique d'embauche, et la logique qui dirige ces rapports.

5.1.3 Principaux enjeux de la syndicalisation

La perspective historique que nous venons d'établir est donnée essentiellement du point de vue syndical, où les postes d'assistants de recherche sont des emplois, qu'il importe d'attribuer équitablement et où le principal danger d'injustice, prend généralement soit la forme de

favoritisme, soit la forme d'exploitation abusive du travail des étudiants. Mais cette définition conventionnelle recouvre d'autres enjeux.

Enjeux académiques

D'abord, du point de vue des étudiants, un poste d'assistant de recherche n'est pas un emploi comme un autre. Un travail de recherche réalisé au cours des études est, avec et parfois avant la thèse, une des principale réalisation de l'étudiant une fois ses études terminées ; et déterminera en grande partie l'éventail de possibilités auxquelles il aura accès par la suite. De même, si le travail de recherche vient renforcer la thèse, il y a là également un gain en termes académique. Si le travail effectué s'inscrit dans les travaux de recherche du directeur, les travaux ont d'autant de plus de chances d'êtres publiés, et les retombées académiques sont d'autant plus importantes. Même un travail d'assistanat d'enseignement, moins prestigieux, donne à l'étudiant une expérience d'enseignement qui sera prise en compte pour l'embauche comme professeur si l'étudiant poursuit sa carrière académique jusque-là.

Dans tous les cas, il est donc déterminant pour l'étudiant de se voir offrir un poste d'assistanat de recherche ou d'enseignement correspondant à son champ d'études, au-delà des considérations financières. Mais ce besoin de l'étudiant se confronte à celui de l'institution universitaire, qui elle a besoin d'un nombre important d'assistants d'enseignements, et de divers postes de soutien (par exemple dans les bibliothèques.) Même dans le cas des travaux de recherche, certains champs du savoir, en particulier en sciences exactes, exigent que les projets prometteurs soient réalisés par de grandes équipes de recherche, où beaucoup de travail est simplement lié à l'exécution d'une technique, donc un travail plus routinier, et de moindre valeur académique. Les professeurs qui dirigent ces équipes doivent également faire face à des tâches administratives

de plus en plus lourdes, pour lesquelles ils reçoivent de moins en moins de support, et qu'il peut être également tentant de relayer aux étudiants.

Ce dernier élément participe d'une toute autre dynamique : du point de vue des professeurs, la relation avec un assistant de recherche est une relation d'apprentissage, au sens où elle est apparentée à la relation traditionnelle du maître et de l'apprenti. Il s'agit d'une relation profondément personnelle, et qui devrait, en tant que telle, se superposer avec la relation de direction de thèse. En effet, la direction de thèse est basée sur une affinité d'intérêts de recherche, et le professeur aura normalement à cœur de supporter les étudiants dont il dirige les travaux de recherche en leur offrant un poste, idéalement d'assistant de recherche si ses subventions le permettent, ou à défaut d'assistant à l'enseignement. Dans les deux cas, l'affinité d'intérêts qui a déterminé le rapport de direction de thèse justifie en grande partie que l'étudiant dirigé soit également un candidat acceptable pour ces deux postes.

Toutefois, nous décrivons là un cas idéal : en pratique, il y a en général plus d'étudiants que de postes, et que de professeurs. De plus, certains professeurs sont plus recherchés que d'autres comme directeurs de thèse, et certains professeurs ont accès à plus ou moins de subventions de recherche. Ainsi, lorsque les professeurs déterminent l'affectation des postes d'assistants, certains étudiants se trouveront lésés, soit parce que leur professeur a peu de subventions, enseigne un cours où la charge de correction est très réduite, ou dirige un très grand nombre d'étudiants qu'ils ne peut tous financer. Dans ce dernier cas en particulier, il est plausible que le professeur favorisera, parmi certains de ses étudiants, ceux dont les travaux lui semblent les plus proches des siens propres, ou qui sont directement utiles à sa recherche, ce qui laissera inévitablement une impression de favoritisme. Cette impression peut très bien être justifiée ; les professeurs sont humains, et comme nous le disions, la relation de direction est intensément personnelle, et donc sujette à de multiples déterminants irrationnels. Cette subjectivité peut être renforcée lorsque l'affectation des postes dépend d'un comité restreint de professeurs dans un

département, auquel cas les conflits internes au département peuvent avoir un impact sur les étudiants.

Mais même au-delà des cas patents de favoritisme ou de discrimination, dont l'existence est certaine, nous voulons donner l'image d'une relation personnelle basée sur des intérêts académiques communs, et dont l'impact sur l'embauche est légitimement justifiable en termes académiques. Il est légitime que le professeur veuille avancer ses propres travaux, et choisisse d'employer certains étudiants en conséquence, même si idéalement cela ne doit pas se faire au détriment des intérêts spécifiques des étudiants. Toutefois, pour des raisons structurelles fondamentales (nombre de professeurs, d'étudiants et de postes), cet impact peut porter à faux lorsqu'analysé en termes de relations de travail. Un étudiant particulièrement qualifié (en termes de succès académique, d'expérience, etc.), si ses travaux de recherche ne cadrent pas bien avec ceux des professeurs de son département, peut ne pas se voir attribuer de poste et conclure à une situation d'injustice, ce qui est exact en termes de logique d'embauche. Le syndicat importe en effet la logique d'embauche du marché du travail, où les emplois doivent aller à la personne la mieux qualifiée, parfois en fonction de son appartenance à un corps de métier.[35] C'est cette inadéquation entre les deux logiques qui crée un conflit entre les objectifs du syndicat, qui suit une logique de relation de travail traditionnelle, et les enjeux académiques des professeurs (et partant, ceux des départements, directement dirigés par des professeurs.)

Nous avons donc une situation fondamentale de dissensus, mais redoublée de défections occasionnelles qui ne peuvent être justifiées selon aucune des deux logiques en présence. Nous avons mentionné les cas de favoritisme ou de discrimination de la part de certains professeurs, qui touchent le processus d'embauche ; le sentiment d'injustice peut être aggravé par des défections (ou dissensus) liés à d'autres questions, telles la définition de la charge de travail,

35. Dans le contexte universitaire, c'est le statut d'étudiant qui joue le même rôle que l'appartenance à un corps du métier dans le champ professionnel, et le syndicat protégera le fait que les postes ne soient affectés qu'à des étudiants.

la reconnaissance académique des travaux, etc. Du point de vue des professeurs, toutefois, il faut comprendre que la syndicalisation est une défection massive des étudiants, qui substituent une logique de relation de travail à celle qui avait cours auparavant, où l'attribution des postes était en partie subordonnée aux relations académiques de transmission. (En partie, car le succès académique jouait probablement déjà un rôle dans l'attribution des postes avant la convention collective ; nous ne connaissons pas les détails du processus d'embauche avant la convention collective, qui variait d'ailleurs probablement d'un département à l'autre, mais nous supposons que des critères objectifs s'ajoutaient aux critères plus subjectifs que nous venons de décrire, ne fût-ce que pour simplifier le processus.)

Enjeux financiers

Après avoir dit que les postes d'assistanat ne sont pas des emplois comme les autres, en ceci qu'ils se doublent d'enjeux académiques qui viennent brouiller la logique d'embauche, nous nous devons néanmoins de préciser que les considérations financières de tels emplois sont loin d'être subalternes. En effet, nous avons parlé de la flambée des frais de scolarité au cours des années 90, qui laisse les étudiants dans une situation d'endettement sans précédents. De plus, au moins dans le cas de l'Université d'Ottawa, le règlement académique ne permet pas aux étudiants à temps plein d'avoir un emploi de plus de 10 heures à l'Université ; et sans donner de limite de temps, on indique qu'un emploi à temps plein n'est pas compatible avec le statut d'étudiant à temps plein.[36] Les emplois à temps partiel étant souvent peu spécialisés et moins bien payés, les charges d'assistanats sont donc la seule option viable pour les étudiants qui ne sont pas soutenus par leur famille ou par une bourse d'excellence. Un nombre très important

36. Faculté des Études Supérieures et Postdoctorales, Université d'Ottawa, (Page consultée le 14 mars 2006), *Règlements généraux : Inscription* [En ligne], Adresse URL: `http://www.etudesup.uottawa.ca/reglements/inscription.html`, § 1.3, 1.4.

d'étudiants sont donc dans une situation où leur situation financière presque dépend presque complètement du salaire de ces assistanats.

Un des paradoxes de cette dépendance académique est que, les étudiants payant une part de plus en plus importante du budget universitaire, ils conçoivent les cours comme un service, et deviennent plus exigeants face à l'Université qui leur est redevable d'un diplôme, d'une expérience de travail pertinente, etc. La dynamique d'apprentissage que nous avons mentionnée plus haut s'en trouve évidemment profondément altérée.

Du point de vue syndical, bien entendu, cette relation d'apprentissage est une considération en grande partie extérieure, et il s'agit en théorie d'assurer que les membres syndicaux aient le meilleur salaire possible dans les meilleures conditions ; mais en pratique, le syndicat protège la capacité salariale du corps des «membres potentiels», soient l'ensemble des étudiants, notamment contre l'emploi par l'Université de non-étudiants.

Statut des étudiants de premier cycle Une autre particularité de l'entente avec l'Université a trait au statut des étudiants de premier cycle. Il est généralement admis que ces derniers n'aient droit qu'à une fraction du salaire versé aux étudiants gradués ; c'est un des compromis que le syndicat a dû faire aux principes académiques, qui s'explique mal en termes syndicaux lorsque la définition des tâches est la même. Néanmoins, dans la mesure où ces emplois sont supposés être des cas exceptionnels, le syndicat a ployé.

Or, certains de ces étudiants dits « de premier cycle» sont engagés dans un programme d'étude professionnelle de premier cycle, comme droit ou médecine ; ces départements comptent en général très peu d'étudiants engagés dans des programmes de recherche (de deuxième et troisième cycle.) Ainsi, loin d'être des exceptions, l'emploi d'étudiants de premier cycle est la règle dans ces départements. Ajoutons que ces programmes sont déjà de loin les plus coûteux

(rappelons que leurs frais de scolarité ont été déréglementés les premiers), et que beaucoup des étudiants de ces départements sont en fait déjà diplômés, même si techniquement inscrits dans un programme de premier cycle, et nous avons les éléments d'une injustice systémique.[37]

Le syndicat voudrait pouvoir remédier à cette situation, mais d'une part ils s'attendent à une opposition importante de la part de l'Université ; et d'autre part, il est difficile de mobiliser le corps des membres, pour la plupart étudiants diplômés, pour les étudiants de premier cycle en général, avec lesquels ils sont en concurrence ; et si la campagne portait directement sur les programmes professionnels, il serait peut-être encore plus difficile de mobiliser les étudiants au profit des futurs docteurs et avocats, déjà perçus comme privilégiés. Quoiqu'il en soit, le syndicat cherchera souvent des moyens de diminuer la disparité entre les deux catégories d'étudiants, mais n'en fera pas un cheval de bataille, et donc il n'y aura pas de progrès important de ce côté.

5.2 Processus de négociation

Le processus de négociation commence bien avant la phase de négociations elle-même, et se terminera quelque temps après. Le syndicat travaillera de longs mois pour préparer le terrain, à la fois pour préparer ses demandes et arguments, et pour informer ses membres du processus, en les préparant à l'éventualité d'une grève. Le mandat de négociation est discuté à l'assemblée générale, un comité de négociations formé sur cette base, et ce comité passera la convention en revue. À partir de là, les négociations entre le comité syndical de négociations et le comité patronal se feront à huis clos, pendant plus de trois mois. Le syndicat s'étant déclaré satisfait de la convention négociée, il devait encore la présenter à l'assemblée générale et obtenir un

37. Il y a une stratégie délibérée de la part des universités de financer les études graduées à partir des programmes professionnels : nous en trouverons d'autres échos en page 365.

vote d'approbation de ses membres. Enfin, la nouvelle convention collective fut ratifiée avec le patronat. Voyons les principales dates :

5.2.1 Chronologie

- début novembre 2001 : les membres remplissent un premier questionnaire sur leurs priorités
- 14 novembre 2001 : Assemblée Générale Régulière
- mi-mars : quatre bulletins d'information distribués aux membres, et journal d'information cupEXPRESScfp
- 27 mars : jour d'appréciation des Assistants d'Enseignement
- Début avril : Rencontre avec les membres par département
- 29 avril : Assemblée Générale Annuelle
    - présentation des résultats du questionnaire
- 8 mai au 3 juin Premières rencontres du comité de négociations syndical
- 6 juin au 26 septembre : Négociations avec le patronat
- 31 août : fin de la précédente convention collective
- 27 septembre : Résultats présentés au local syndical
- 17 octobre : Assemblée Générale Spéciale, résultats présentés aux membres
- 22-23 octobre : Référendum auprès des membres
- 17 décembre : Ratification de la convention collective

5.2.2 Préparation et définition du mandat

Environ neuf mois avant le début des négociations, le syndicat préparera un questionnaire, et effectuera une consultation auprès de ses membres pour leur demander quelles sont les questions qu'ils jugent les plus pressantes pour la prochaine ronde de négociation. Cette enquête préliminaire se termine le 13 novembre 2001, avec un taux de participation assez bas (75 répondants, soit environ 6% des membres.) À partir des points de négociation identifiés dans cette enquête, le syndicat organisera un sondage à plus grande échelle, au cours du début de l'année 2002, à laquelle répondront un peu moins de la moitié des membres. Ce questionnaire leur demandera d'évaluer la priorité de chaque point de négociations, et si une non-résolution de ce point justifierait selon eux un processus de grève. Ce questionnaire sera complété par des rencontres avec les membres dans les différents départements.

Ces rencontres suivent une campagne d'information du syndicat, à la mi-mars, où celui-ci distribue successivement quatre petits feuillets d'information d'une demie-page sur les questions jugées prioritaires par l'exécutif du syndicat. Le premier bulletin traite du calendrier de négociations et du processus qui serait suivi si le comité de négociation recommandait un vote de grève. Ce bulletin mentionne que la grève n'est pas souhaitée par le syndicat, mais qu'elle pourrait s'avérer nécessaire pour obtenir certains droits importants, et que le syndicat national soutiendrait financièrement les grévistes dans cette éventualité.

Le deuxième bulletin explique l'idée d'indexation des salaires aux frais de scolarité. Trois graphiques montrent l'augmentation des frais de scolarité et des salaires depuis dix ans, pour l'Université d'Ottawa, pour Carleton et pour York (ces deux dernières université ayant pu obtenir une forme d'indexation.)

Le troisième bulletin explique que beaucoup de superviseurs ne complètent pas la description des tâches de l'employé, comme le spécifie la convention. L'absence d'une description des

tâches donne souvent lieu à des conflits, et le syndicat propose que la description des tâches soit intégrée aux contrats, afin de souligner leur importance. Enfin, le quatrième bulletin soulève la question des étudiants détenteurs d'une bourse de recherche à financement provisoire (la section 2626-1), et souffrent parfois de dispositions mal définies dans l'article 110A des règlements universitaires, qui régit leurs conditions d'emploi. Le syndicat indique que la position du comité de négociation dépendra du mandat de l'assemblée générale, mais suggère qu'il serait préférable que ces étudiants joignent le local 2626 pour bénéficier des articles appropriés de la convention collective.

En plus des bulletins, le syndicat publie un journal, le cupEXPRESScfp, à chaque session. Un article du syndicat dans le numéro de la session d'hiver, publié peu après les bulletins, annonce l'Assemblée Générale Annuelle imminente, et invite les membres à participer en grand nombre, pour éventuellement d'apporter leurs dernières contributions au mandat de négociation, et pour élire le comité de négociations.[38] Un autre article vise à justifier l'existence du syndicat, rappelant que si les relations sont généralement bonnes entre assistants et superviseurs, dix-huit griefs au cours de l'année 2001 montrent qu'il y a des exceptions, et que le syndicat a un rôle à jouer dans la vie des employés (justifiant au passage les contributions syndicales.)[39]

Les résultats de l'enquête seront donc présentés à l'Assemblée Générale Annuelle du syndicat. Notons que ce point, pourtant le plus important de l'Assemblée, arrive fort tard dans l'agenda, après que les membres aient eu à approuver le budget, élire de nouveaux membres du comité exécutif, ainsi que divers points sur les relations extérieures du syndicat. L'ordre de l'agenda visait probablement à s'assurer que de longues discussions de ce dernier point n'empêchent pas d'aborder les affaires courantes, mais eut l'effet contraire : les discussions des affaires courantes s'éternisèrent sur des points de détail, et au moment de discuter des résultats

38. Grenon-Nyenhuis, Chantale, «Les négociations: le jour J approche», *cupEXPRESScfp*, 2(4):1–3, hiver 2002

39. Desroches, Cheryl, «Syndicat?! On n'a pas besoin du maudit Syndicat!», *cupEXPRESScfp*, 2(4):1–3, hiver 2002 .

du questionnaire et du mandat de négociation, les membres étaient donc las du processus d'assemblée, et la période de discussion sera écourtée.

Pour en revenir aux résultats de l'enquête, il en ressort, ce qui n'étonne personne, que la question de l'indexation des frais de scolarité arrive en tête des préoccupations pour environ 75% membres, et presque 60% des membres consultés seraient disposés à enclencher un processus de grève pour l'obtenir.[40] La deuxième question la plus importante est celle de l'augmentation possible de la charge de travail, suite à la venue annoncée de la double cohorte ; mais déjà à peine plus de la moitié des membres jugent qu'il s'agit d'une question primordiale, et un peu moins de la moitié iraient en grève. D'autres questions seront bien représentées, à commencer par une amélioration des bénéfices sociaux : soins de santé, soins dentaires, etc. Parmi les questions plus loin au bas de la liste, on retrouvera plusieurs points mineurs, comme la disponibilité du stationnement sur le campus. Dans la mesure où cette enquête est supposée représenter les vœux des membres, il fut proposé et adopté que le mandat de négociation suive substantiellement les résultats de l'enquête. L'assemblée approuve également que le comité de négociation doive chercher à intégrer les membres du local 2626-1.

Par la suite, le comité de négociation est élu, sans grande difficulté : aucun membre ne présentera sa candidature pour participer à ce comité sinon ceux qui en feront partie. Il comprendra d'abord le Président d'Assemblée, qui jouera le rôle de négociateur en chef ; la présidente du syndicat ; le délégué syndical en chef anglophone ; le représentant du 1er cycle ; et nous-même. Nous avions exprimé un intérêt académique pour le déroulement de la négociation ; le Président d'Assemblée nous a expliqué que nous ne pourrions assister au déroulement comme observateur, une telle option n'étant pas présente dans les règlements du syndicat, mais que nous pourrions participer comme négociateur. Nous avons donc posé notre candidature comme négociateur, en tant que membre syndical, en informant l'assemblée de nos travaux de recherche. Nous avons

40. Nous n'avons pas obtenu copie des résultats exacts, mais ces chiffres seront repris dans les discussions internes du syndicat.

aussi pu donner une autre raison pour appuyer notre candidature : en tant qu'étudiant en Science des Systèmes, nous pouvions représenter les étudiants des programmes interdisciplinaires, dont le statut posait problème dans la définition des règles d'embauche, et devait être mis à l'agenda de la négociation. Notre candidature fut retenue par l'assemblée.

Pour mémoire, et puisque nous y ferons référence, parmi les autres membres du comité, les disciplines représentées étaient, dans le désordre : biologie, droit, histoire, traduction. Dans la mesure où cette question sera controversée, nous croyons également utile de noter qu'au moins quelques-uns des membres du comité syndical étaient soit des immigrants reçus, soit sur un visa d'étudiant. D'autre part, le comité comprenait des membres francophones, et les trois autres membres avaient au moins un niveau de compréhension de base en français ; toutefois, comme les deux francophones avaient un meilleur niveau d'anglais que l'inverse, les sessions de discussion du comité de négociation se déroulèrent entièrement en anglais.

5.2.3 Situation stratégique

Avant de parler des préparatifs, nous aimerions brosser un tableau de la perception qu'a le syndicat de sa situation stratégique. Nous avons parlé du contexte des grèves autour de l'indexation et de la double cohorte : la conjonction de ces deux situations crée un rapport de force favorable aux syndicats d'assistants de cours en général. D'une part, l'augmentation des frais de scolarité a mobilisé les étudiants, et les grèves de York et Carleton ont créé des précédents de victoire syndicale sur lesquels les autres syndicats pourront s'appuyer ; d'autre part, la double cohorte, ainsi que le gel des subventions gouvernementales, impliquent que les universités sont plus que jamais dépendantes du travail des assistants de cours : la menace de grève est donc à la fois plausible et particulièrement coûteuse pour ces dernières.

Les coupures budgétaires auront un impact d'un autre type sur la négociation : dans la mesure où le gouvernement alloue des budgets spéciaux pour la croissance, à l'exclusion de beaucoup d'autres fonds, les universités ont particulièrement avantage à attirer un bon nombre d'étudiants, et donc à soigner leur image auprès de ces derniers. L'Université d'Ottawa sera donc particulièrement motivée à éviter un conflit avec ses assistants d'enseignement et de recherche au cours de la session de négociation à laquelle nous assisterons.

Par contre, si York et Carleton ont concédé des clauses équivalentes à l'indexation des salaires aux frais de scolarité, la notion d'indexation elle-même est restée taboue : les universités faisaient front commun pour éviter que cette formulation soit introduite dans les conventions collectives, pour des raisons que nous analyserons plus en détail. Le syndicat juge donc que l'Université d'Ottawa, si elle veut éviter un conflit et pourrait donc être prête à faire des concessions à cet effet, sera par contre réticente à briser ce front commun. Ainsi, le syndicat est conscient qu'une bataille sur les termes pourrait être difficile, même si le sentiment de position de force, et l'intérêt qu'un précédent représenterait pour l'ensemble du mouvement syndical étudiant, suggèrent au syndicat qu'une telle bataille est possible, et peut-être souhaitable.

5.2.4 Préparatifs du comité de négociation

Préparation des demandes

Le comité de négociation se réunit donc pour passer au peigne fin les propositions et la convention existante, et préparer la liste des demandes de la partie syndicale, en s'inspirant des résultats du sondage tel que l'exigeait le mandat reçu en assemblée générale.

Le sondage donnait surtout un ordre de priorité pour les demandes ; mais en fait, chacun des nombreux points soulevés dans le questionnaire avait reçu au moins quelques votes des

membres, et devenait donc *ipso facto* une demande des membres. Non que le syndicat s'attendait à obtenir satisfaction sur tous ces points ; mais la stratégie était de demander plus pour obtenir moins, et de sacrifier certaines de ces demandes comme monnaie d'échange pour les points jugés les plus importants par les membres, au sommet desquels trônaient bien évidemment les questions des frais de scolarité et de la charge de travail occasionnée par la double cohorte. Certains points venant du sondage seront pris en charge par certains membres du comité, comme la question des cartes d'employés que nous verrons au point 5.5.1 page 314.

S'ajoutèrent par ailleurs aux demandes des membres plusieurs points supplémentaires propres au fonctionnement interne du syndicat, et que nous verrons séparément au point 5.4 page 303. Une autre demande allait venir du syndicat, qui était que l'Université emploie moins d'assistants n'ayant pas le statut d'étudiant. Enfin, le syndicat ajouta deux points dont il savait à l'avance que le patronat désirait traiter : la question des étudiants interdisciplinaires (analysée au point 5.3.6 page 288) et celle des compétences linguistiques (analysée au point 5.3.5 page 275). Il s'agissait moins ici d'avancer une position syndicale précise que de marquer la volonté partagée de traiter de ces questions, et la formulation fut donc très vague.

Il y eut une exception notable au principe général d'adopter la plupart des demandes des membres : une des demandes des membres visait l'obtention de permis de stationnement, le stationnement étant très rare sur le campus et aux environs (et les contraventions fréquentes.) Le comité syndical (dont certains étaient motorisés) décida unanimement que cette demande serait malvenue, et la rejeta. Les principes évoqués étaient multiples : le stationnement n'était que partiellement sous contrôle administratif, et la demande n'irait pas à l'instance appropriée ; furent aussi évoqués des arguments écologiques : les étudiants devraient utiliser le transport en commun. Mais un sous-texte suggère qu'il y avait également une préoccupation de l'image projetée par le syndicat ; les demandes financières du syndicat s'appuient sur la situation de

pauvreté des étudiants, qui s'accorde mal avec le fait que certains d'entre eux ont l'usage d'une voiture.

Enfin, le comité de négociation se divisa la tâche de préparer des arguments pour quelques-uns des points de négociation. Deux points furent jugés particulièrement importants, et du ressort de tous les membres du comité : évidemment la question de l'indexation des salaires aux frais de scolarité, et en deuxième lieu la question du statut des étudiants ayant une bourse de recherche à financement provisoire. L'autre question la plus importante, celle visant à contrôler la charge de travail, fut assignée aux deux membres les plus seniors du comité, soient le négociateur en chef et la présidente du syndicat.

En sus des points qui lui avaient été assignés, un des membres, étudiant en droit, pris également sur lui de passer au peigne fin la convention afin de relever des ambiguïtés dans la formulation des différents articles. Quelques cas furent relevés, mais le syndicat choisit d'en remettre quelques-uns à plus tard pour la plupart étant donné le nombre importants de points déjà à l'étude. Les francophones de l'équipe relevèrent quelques cas d'articles mal traduits dans la version française, et un autre problème d'ordre plus général touchant la traduction : l'article 29.1 (cf. page 465) prévoit que la langue original dans lequel chaque article avait été négocié devait être marqué, sans préciser comment. Enfin, l'équipe syndicale entreprit de faire le ménage dans les dix-huit lettres d'ententes ayant été signées depuis l'établissement de la première convention collective : la moitié d'entre elles étaient relatives à des cas précis, ou à la procédure d'introduction d'une convention, et cesseraient d'avoir effet, alors que l'autre moitié devait être renouvelée. Tous ces détails formaient une catégorie de propositions que le syndicat dénomma mise en ordre de la convention (*housekeeping*), et qui tenaient à elles seules sur trois des huit pages de proposition que le syndicat présentera éventuellement au patronat.

Cette liste sera revue par la représentante du SCFP auprès de notre local syndical, à l'occasion d'une session de retraite avec les membres du comité exécutif du syndicat (à laquelle nous n'avons pas assisté.) Celle-ci n apportera que des altérations relativement mineures aux propositions du syndicat, qui consistent en général à introduire des formules consacrées, comme « *introduire un texte à cet effet dans la convention collective* »[41] ou « *le texte de l'article sera proposé à une date ultérieure* » . Dans quelques cas, des propositions formulées en termes généraux seront reformulées de façon à être plus précises : par exemple, celle visant les étudiants récipiendaires d'une bourse d'études à financement provisoire mentionnait la question en général, alors que la représentant encourage le syndicat à préciser qu'il s'agit principalement de revoir la procédure de plaintes. De même, le point général relatif aux cartes d'employés deviendra le droit pour les membres de recevoir une telle carte. Enfin, elle contribuera à formuler la position syndicale quant à la question des compétences linguistiques.

Dans quelques autres cas, au contraire, sa contribution vise à ouvrir le langage, et à s'assurer que la formulation n'exclut pas de possibilités. Alors que le syndicat hésitait sur le montant monétaire à demander pour l'augmentation d'un fonds d'aide financière (discuté au point 5.7.3 page 356), elle écrira : « *le syndicat recherche une augmentation du fonds d'aide financière, soit sous la forme d'un montant en dollars ou sur une base de pourcentage* » . De façon similaire, alors que le syndicat disait que les augmentations salariales seraient à déterminer, la représentante formula ainsi : « *L'Unité syndicale soumettra sa proposition pour une augmentation salariale raisonnable au cours de la négociation.* » Enfin, le changement le plus visible apparaîtra à la fin du texte : « *Le syndicat se réserve le droit d'ajouter ou de supprimer des propositions.* »

Après cette phase où la formulation des propositions reçoivent l'accord du syndicat national, le syndicat se réunit une dernière fois pour discuter des modalités de présentation des articles.

41. Notre traduction de l'anglais pour toutes les citations de cette section.

L'équipe préparera des formules d'introductions courtes pour chaque point, qui seront énoncées par le négociateur en chef. Il est également décidé, au cours de cette rencontre (dont nous étions absents pour des raisons indépendantes de notre volonté), d'inclure stratégiquement certaines des propositions dans la catégorie de la mise en ordre, en particulier lorsqu'il s'agit de clarifier des points controversés. Parmi ces clarifications déplacées, certaines sont innocentes : la question de la notation de la langue de négociation de chaque article ; la question de la durée du renouvellement de la convention, substantielle mais laissée ouverte dans la nouvelle formulation ; et enfin l'obligation pour l'employeur d'inclure dans son rapport au syndicat le nombre d'heures travaillées par les employés (traité au point 5.4.5 page 312), qui se révélera complexe mais dont le syndicat n'attendait pas à ce qu'elle porte à controverse. Deux de ces clarifications sont moins innocentes, et introduites dans l'espoir qu'elles échappent à l'attention du comité patronal : l'introduction des contrats parmi les éléments de correspondance (traité au point 5.6.1 page 328) et l'obligation pour l'employeur de faire « *tous les efforts raisonnables* » pour employer des étudiants, formulation qui aura une longue histoire, traitée au point 5.3.1 page 244.

Préparation à la négociation

Une autre activité importante du syndicat pendant la phase de préparation consistait à se préparer au processus de négociation lui-même. Rappelons qu'aucun des membres ayant participé au premier processus de négociation, qui s'était terminé deux ans plus tôt, ne siégea sur le comité de négociation subséquent ; si beaucoup des membres du comité avaient passé quelques années déjà dans le syndicat, et en connaissaient bien le fonctionnement, aucun n'avait encore participé à un processus de négociation. La représentante du SCFP, qui avait été présente lors de la première ronde de négociation, consacra une session de rencontre à nous donner les

principes du déroulement d'une négociation de convention collective. Ses conseils allaient de grandes généralités à des points très concrets.

D'abord, une description générale de l'agenda de négociation : les deux parties doivent présenter simultanément leurs propositions, à laquelle ils ne devront pas ajouter substantiellement ; ce afin d'éviter que les parties ajustent leurs demandes aux propositions de l'autre partie. Le premier jour, les parties donneraient une raison pour laquelle chaque point avait été mis à l'agenda. Ensuite, les propositions sont divisées en trois groupes : les points de mise en ordre devaient être réglés en premier, et ensuite les parties devaient s'entendre sur une liste de celles des propositions qui ont un impact financier (y compris des questions ayant un impact indirect, comme les vacances), qui seront traitées après les autres. Il est préférable, du point de vue syndical, d'avoir un nombre de demandes peu élevées, dont les priorités relatives étaient bien établies, et de procéder selon un ordre croissant en importance et en difficulté à négocier. Le comité patronal a généralement avantage à préférer un autre ordre. Par exception, la question des salaires serait toujours traitée en dernier.

Ensuite venaient des conseils généraux : il était généralement admis, dans les syndicats de cols blancs (par opposition aux cols bleus) de s'entendre sur les principes avant d'essayer de les mettre en mots directement. Toute demande d'information pertinente (p.e. les états financiers de l'Université) pouvait être faite directement, de préférence d'entrée de jeu. Bien que le syndicat ait choisi de mentionner quelques points venant de la partie patronale, il était préférable de ne pas donner de proposition initiale, et de les laisser spécifier leur proposition.

Pour chaque question, il était préférable d'avoir un seul porte-parole établi à l'avance, qui pourrait faire appel aux autres membres du comité au besoin. Il était important de ne jamais briser le front commun, et de ne pas nous contredire ; autant en dire moins jusqu'au moment de faire un caucus. Pour la même raison, il était préférable de préétablir le temps où les

caucus seraient établis, afin de ne pas donner l'impression que nous avions à nous consulter. Il était également important de ne pas montrer nos réactions aux propositions patronales ; par contre, il nous faudrait tenter de lire leur réactions. Elle nous envoya pour cela un texte sur la communication non-verbale. Nous devrions également tous prendre des notes, idéalement codées, afin de pouvoir revenir à ce qui avait été entendu ; nos arguments, et arguments de rechange, devaient aussi être préparés sans être mis par écrit, ou alors de façon codée.

En termes stratégiques, si une grève s'avérait nécessaire, il serait possible et souhaitable d'attendre la rentrée de septembre, qui correspondait à la fin de la convention actuelle, et aurait un maximum d'impact. Enfin, elle partagea avec nous son évaluation de l'équipe patronale, qui selon elle n'observait pas la discipline qu'elle nous proposait. Le négociateur en chef, par contre, avait toujours des arguments détaillés, et des réponses prêtes aux arguments syndicaux, d'où l'importance de bien nous préparer nous-mêmes.

Analyse Cette analyse du processus de négociation est entièrement intelligible d'un point de vue stratégique : par exemple, il est préférable de s'entendre sur une question de moindre d'importance avant une question plus délicate, car ce point est acquis et il est difficile par la suite d'opérer un recul ; par contre, si le point venait après une victoire importante, l'autre partie pourrait être plus réticente à des concessions supplémentaires, mêmes mineures. La même logique explique que les questions monétaires, qui ont un fonctionnement plus stratégique, suivent les questions non-monétaires, quant à elles basées sur des principes, et donc plus normatives. Le salaire est placé à la fin, car sinon la partie patronale pourrait prétendre que l'augmentation (quelle qu'elle soit) a été plus élevée que prévu, et s'en servir pour justifier de ne faire aucune autre concession monétaire.

L'échange de propositions simultanées, la non-expression des évaluations, les notes codées visent évidemment à prévenir qu'un adversaire stratégique connaisse notre position de repli, et

s'en serve pour construire une proposition qui s'y conforme exactement. En termes de théorie des jeux, si nous connaissons le minimum que l'adversaire est prêt à accepter, nous pouvons prétendre qu'il s'agit également du maximum que nous somme prêts à offrir ; une connaissance des enjeux de l'autre est donc un avantage stratégique important.

La seule concession au mode communicationnel a été d'admettre que les principes précèdent la formulation des clauses, ce qui repose sur un certain degré de confiance. Mais sinon, toutes les normes de négociations mentionnées sont définies par l'attente d'un comportement stratégique de part et d'autre.

5.2.5 Description générale de la négociation

Première rencontre

La première rencontre entre les deux comités, le 6 juin 2001, suivit essentiellement le scénario donné : présentation des membres, échange des propositions, brève mise en contexte de chaque proposition. La majeure partie de l'équipe patronale allait être présente pour cette phase de présentation, ce qui ne serait pas toujours le cas dans les jours qui suivraient. L'équipe de négociation représentant l'Université d'Ottawa était dirigée par un négociateur professionnel, par ailleurs professeur en études classiques, qui avait longtemps été représentant syndical avant d'être engagé comme négociateur par l'Université d'Ottawa. Il en avait gardé une grande familiarité avec les préoccupations et la rhétorique syndicale, qui se tournait parfois à son avantage et parfois à son désavantage : d'une part sa compréhension des enjeux lui permettait de prévoir nos objections, et d'y répondre de façon convaincante ; mais à quelques reprises il précéda ainsi des objections auxquelles le syndicat n'avait pas (encore ?) pensé, et faisait ainsi sur certains points une offre plus exhaustive (dans ses détails sinon sa substance) que celle qu'il

était préparé à accepter. C'est sans doute également pour cette raison qu'il accepta sans discuter l'agenda conventionnel de la négociation, plaçant les considérations monétaires après les autres, et laissa en général le syndicat beaucoup de liberté par rapport à la définition de l'agenda.

Étaient également de presque toutes les sessions de négociations le doyen et le vice-recteur de la faculté des Études Graduées, attachés aux départements de Psychologie et de Physique respectivement. Ces deux membres démontrèrent à plusieurs reprises une compréhension intime de la situation des assistants d'enseignement, qui parfois leur servit à répondre à des arguments syndicaux mais le plus souvent les menait à sympathiser avec certains de ces arguments, sinon à les accepter. Deux présences plus rares étaient les vices-recteurs de la faculté des Arts (département de Psychologie) et de la faculté de Génie ; le second, d'ailleurs absent lors de la première rencontre, se révéla le plus imprévisible des membres de l'équipe patronale, soutenant parfois ouvertement certaines prises de position syndicales. Enfin, présents au besoin et selon les points à l'étude, l'équipe patronale comprenait deux conseillers légaux, un senior et une plus junior ; et une représentante du Service des Ressources Humaines de l'Université.

À la longue liste des propositions syndicales sur huit pages, le patronat avait répondu par une courte liste en six points, qui tenait sur une seule page. Cette liste était précédée d'une introduction où l'Université reconnaît « *considérer que la convention collective a bien fonctionné dans son ensemble.* » Toutefois, quelques problèmes sont apparus à l'usage, et l'Université voudrait « *travailler avec le syndicat pour les résoudre dans le cadre de cette ronde de négociation.* » On imagine difficilement une entrée en matière plus conciliante. Les points soumis à l'attention du syndicat par l'Université sont les suivants (paraphrasés, avec entre parenthèses, le point où nous traitons cette question) :

1. Introduire un moyen de départager des candidats également qualifiés (en 5.3.2 page 250)

2. Certains membres n'ont pas les compétences linguistiques adéquates pour leur travail (en 5.3.5 page 275)
3. Dans le cadre d'applications générales, les étudiants omettent parfois de donner l'information qui les qualifierait à des postes spécifiques (en 5.3.3 page 264)
4. La possibilité pour les membres de soumettre leur candidature par Internet (en 5.3.4 page 266)
5. Une procédure pour traiter les cas d'étudiants qui passent de temps plein à temps partiel après avoir été engagés en vertu de leur statut à temps plein (en 5.3.7 page 295)
6. Une interprétation des articles de priorité d'embauche et de sécurité d'emploi pour les étudiants interdisciplinaires (en 5.3.6 page 288)

La liste du syndicat, si elle est beaucoup plus longue et comprend des points controversés, n'amène aucun point inattendu majeur pour la partie patronale, du moins en première lecture, et le négociateur en chef déclarera que, si c'est là l'étendue de nos demandes, il espère bien arriver à une entente bien avant l'échéance de septembre. L'atmosphère est cordiale, la négociation démarre sur un excellent pied.

Nous insistons sur cette atmosphère de cordialité parce qu'elle est sujette à de multiples interprétations. Selon une analyse en terme de pouvoir, elle peut refléter la position de force du syndicat ; l'employeur chercherait à amadouer celui-ci pour éviter le conflit. On peut également faire une lecture normative : les mécanismes normatifs de Heath, pour fonctionner, ont besoin d'un minimum de confiance : on obtient un meilleur accord si on ne part pas d'une position stratégique. On peut supposer que la position initialement ouverte de la partie patronale reflète cet *a priori*. Enfin, on peut le lire sur un plan communicationnel : non seulement l'ouverture permet d'entendre les arguments de l'autre partie, mais les deux parties partent déjà d'une position de valeurs communes à bien des égards, du fait de partager le cadre académique, même

si la négociation constitue un conflit stratégique à l'intérieur de ce cadre. Nous faisons ces trois lectures, et posons qu'elles étaient toutes trois valides, dans une certaine limite ; nous croyons que la sympathie de certains membres pour les problèmes du syndicat n'était pas feinte, même si elle avait ses limites, et probablement aussi sa part de calcul.

Déroulement subséquent

L'atmosphère créée dans la première rencontre colorera une partie des rapports subséquents, malgré des moments où la négociation semble s'enliser ; la partie patronale tentera généralement de maintenir une attitude d'ouverture aux positions syndicales, qui ne lui rendra d'ailleurs pas toujours la pareille ; mais même aux moments où le syndicat sera le plus hostile aux positions patronales, cette hostilité ne se traduira pas en hostilité dirigée envers les membres de ce comité. Les parties négocieront tout au long à partir d'une position de respect mutuel. (À une exception près, qui ressortira d'autant plus : une sortie de l'avocat dont nous traiterons en page page 298)

Le syndicat, de son côté, interpréta cette ouverture de la partie patronale en termes stratégiques ; il se savait en position de force. À plusieurs reprises, les membres du comité syndical observèrent que le patronat leur accordait beaucoup des points sur lesquels ils pensaient avoir à lutter, et en conclurent que l'Université voulait régler au plus vite et éviter un conflit. D'un côté, ils furent parfois tentés d'en profiter et certaines des demandes plus controversées du syndicat furent maintenues avec plus de force, à partir de cette perception d'être en position de pouvoir, notamment les demandes pour les locaux. De cette façon, nous pouvons dire que la partie patronale a perdu quelques avantages du fait de sa situation stratégique ; et du fait d'avoir joué une carte conciliante devant des joueurs plus stratégiques. Mais d'un autre côté, comme nous le disions, le débat ne s'est pas polarisé comme il aurait pu le faire, et devant les questions les plus importantes, le syndicat a participé à une recherche de compromis mutuellement acceptable

plutôt que d'engager un conflit qui aurait pu être coûteux pour le patronat. En ce sens, nous pouvons dire que l'attitude patronale ne s'est pas révélé un si mauvais calcul stratégique.

Notons toutefois que le syndicat était également très conscient de l'avantage qu'il aurait à arriver à une solution négociée, et ne souhaitait pas non plus déclencher un conflit inutilement. Il y avait là encore peut-être une part de calcul : outre l'effort considérable que représenterait une grève, notons que si une majorité des membres s'étaient déclarés en faveur d'une grève si la question de l'indexation n'était pas résolue, c'était une majorité somme toute assez faible, et il n'est pas absolument certain que les membres auraient été prêts à une grève de grande envergure comme celle qui a eu lieu à York. Ici, nous partons de notre propre analyse des résultats du sondage ; les autres membres du comité syndical n'ont jamais remis en question la possibilité d'une grève. Mais il est possible que les membres du comités aient néanmoins partagé notre analyse qu'un conflit aurait été au moins difficile à soutenir. Dans ce cas, le comité patronal aurait légèrement sur-estimé la position de pouvoir réelle du syndicat.

Mais, et il s'agit là de quelque chose qui a été dit de façon plus claire, le local syndical avait établi un *modus vivendi* avec l'Université qui était fonctionnel, et une relation de respect mutuel s'était forgée : or, le local syndical était d'une part conscient que cette bonne volonté était un atout dans la négociation ; mais au-delà de la négociation, elle assurait un assez bon fonctionnement des relations de travail au quotidien, que le syndicat ne souhaitait pas non plus sacrifier. D'ailleurs, nous avons parlé d'occasions où le syndicat a poussé l'avantage ; mais à d'autres occasions, le syndicat choisira également de concilier la partie patronale, lorsqu'il sentira la possibilité d'un conflit, et évitera de poser quelques demandes qu'ils jugeront eux-même peu raisonnables. C'est pourquoi nous pouvons dire que la confiance mutuelle au cours du processus de négociation était à la fois une norme déjà établie, et le garant d'un processus communicationnel qui ne sera pas complètement noyé par le rapport stratégique (par ailleurs très réel, comme nous le verrons.)

Un élément stratégique qui n'a pas du tout fonctionné comme prévu est le projet d'employer des propositions mineures comme monnaie d'échange. Puisque le syndicat tentera en général de justifier ses demandes et ses refus par des arguments plutôt que par un rapport de force, dans les quelques cas où ils manqueront d'arguments, les membres se demanderont comment lier un repli sur un point à un gain sur un autre point. Or, les liens logiques entre les propositions sont encore plus difficile à établir, et la dynamique de négociation ne permettait pas un marchandage de but en blanc, qui ne soit pas appuyé sur une base d'arguments. Ces marchandages n'ont donc pour ainsi dire pas eu lieu, sauf à la toute fin pour les questions monétaires, qui s'y prêtaient mieux, et généralement alors à l'initiative de la partie patronale.

Nous allons donner dans les sections qui suivent une description détaillée des négociations, point par point ; mais nous voulions d'abord donner une idée de l'atmosphère générale. Quelques derniers points sur le déroulement général du processus : le syndicat maintiendra dans l'ensemble une certaine discipline dans son approche ; beaucoup des interventions que nous citerons avaient été planifiées, sinon dans leurs détails, du moins dans leur principe. Les cas où des membres de la partie syndicale sortiront des points discutés à l'avance seront rares et rarement significatifs. La partie patronale n'a pas semblé observer le même degré de cohésion, et nous noterons un nombre non négligeable de cas où un des membres fera une intervention qui affaiblira leur position. Mais de façon large, l'ensemble du processus est très centralisé dans la personne des négociateurs en chefs des deux parties, qui domineront la conversation ; les interventions des autres membres auront donc un impact très limité, sauf lorsqu'un membre (d'un côté ou de l'autre) doit développer un point. Le négociateur en chef de la partie patronale favorise de longues périodes et mises en contexte, alors que celui de la partie syndicale préfère aller droit au but avec les demandes des membres ; mais dans les deux cas, les arguments sont bien préparés, et le processus d'argumentation dans son ensemble donne l'impression d'une mécanique bien

huilée. Encore une fois, il y a là un ensemble de façon de faire qui se sont imposées, malgré le degré très différent d'expérience des deux parties.

Ajoutons enfin qu'après avoir aidé à mettre en place la liste des propositions initiale, la représentante du syndicat national a été peu présente, supervisant plusieurs négociations simultanément, et n'a guidé le comité que de loin, sauf pour trois questions, dont une concernait surtout le syndicat national : l'obligation pour l'employeur de fournir le nombre d'heures travaillées par les employées, qui serait utilisé pour le calcul des cotisations. Les deux autres questions touchaient la question de la durée du renouvellement, où elle a donné des conseils stratégiques au comité, et une question touchant la vie privée des étudiants, où elle a contribué à démonter la position patronale, cas que nous verrons en 5.5.1 page 317. Mais sauf dans ce dernier cas, le comité s'est senti laissé à lui-même.

5.3 Processus de sélection

Une partie importante des négociations a porté sur divers aspects du processus de sélection des assistants à l'enseignement. L'attribution des postes est évidemment un des points capitaux pour tous les étudiants, et les articles touchant cette question étaient déjà parmi les plus longs et complexes de la convention collective, et se sont trouvés encore allongés.

Durant l'application de la première convention collective, les griefs ont été nombreux sur ce seul point ; en général il s'agit d'étudiants à qui le département devait accorder une préférence en vertu des règles de la convention, qui n'ont pas obtenu de poste, et qui découvrent qu'un étudiant moins prioritaire qu'eux a été engagé. Plus problématique, mais plus rare, est le cas où des étudiants ayant la même priorité se disputent l'attribution d'un poste sur la base d'autres critères que ceux spécifiés dans la convention. Toutefois, le syndicat estime que seule une partie

assez faible de ces deux cas de figure ont été portés en grief ; beaucoup d'étudiants viennent en effet discuter de tels cas au bureau syndical, mais renoncent à porter plainte de crainte d'être mal perçus au département ; une telle hésitation laisse supposer qu'un nombre encore plus grand d'étudiants s'estimant lésés ne s'en ouvrent pas au syndicat.

En général, le syndicat juge que certains des départements suivent très mal les règles imposées par la convention collective, malgré une assez importante latitude laissée aux départements pour pondérer les facteurs de choix autres que ceux spécifiés.

Parmi les points touchant le processus de sélection, seulement trois, qui n'en forment qu'un, ont été amenés par le syndicat ; il s'agit de la sélection d'assistants d'enseignement qui n'ont pas le statut d'étudiant, et divers moyens de contrôler cette sélection ; les cinq autres, quoique certains d'entre eux aient été reconnus par le syndicat comme problématiques avant le début des négociations, ont été amenés par la partie patronale. Il s'agit des points suivants : les moyens de départager des candidats équivalents (tie-breaking) ; la mise sur Internet des affichages de postes et du processus d'application ; le statut des étudiants dans les programmes interdisciplinaires ; la question de la compétence linguistique des étudiants étrangers en poste de démonstrateurs ; et le cas d'étudiants ayant passé de temps plein à partiel après avoir décroché un poste.

5.3.1 Sélection de non-étudiants

Le syndicat est d'abord préoccupé par la sélection d'assistants d'enseignement n'ayant pas le statut d'étudiant ; de façon claire, le syndicat représente les intérêts des étudiants (surtout diplômés, lorsque la distinction se pose), souvent désignés comme membres potentiels, beaucoup plus qu'un hypothétique corps professionnel des assistants d'enseignement, qui inclurait quiconque reçoit le poste à un moment donné. Il ne s'agit pas là d'une contradiction avec la définition de syndicat ; ces derniers agissent souvent à l'égal de corps de métier, préservant des

critères de qualification rigides. Le statut d'étudiant joue ici le rôle d'un corps professionnel pour le syndicat des assistants d'enseignements.

Cette question, pourtant fondamentale pour le syndicat, est d'abord amenée sur la table par un moyen détourné ; il s'agit de reformuler la phrase de l'article 6.1 (cf. page 454) : "L'Employeur doit faire des efforts raisonnables pour embaucher des étudiants aux postes définis à l'article 4" pour dire plutôt "L'Employeur doit faire *tous* les efforts raisonnables..." cette reformulation est glissée au milieu d'une série de reformulations légitimes, corrections de coquilles, etc. Il s'agissait d'une manœuvre faussement naïve, introduite sans grand espoir de leurrer en tant que telle, mais montrant que le syndicat était étonnamment hésitant à aborder cette question de front, alors que bon nombre de questions autrement controversées furent abordées de façon explicite.

Les deux autres questions relatives à la sélection qui ont été soulevées par le syndicat avaient pour but principal de soutenir l'application de ce même point : d'abord créer une liste spécifique des non-étudiants (pour lesquels l'information de contact, souvent lacunaire, devait également être complétée par l'Université) ; ensuite donner au syndicat accès aux contrats des étudiants (point que nous traiteront à part) ; enfin, le syndicat demandera la permission de faire participer des délégués syndicaux aux assemblées départementales. Cette dernière requête allait bien sûr au-delà de la question des quelques AE non-étudiants, et visait un meilleur contrôle sur l'ensemble du processus de sélection ; mais il s'agissait aussi d'une demande à visée symbolique, qui ne visait pas vraiment à être remplie. En effet, le syndicat a déjà souvent peine à recruter des délégués syndicaux dans tous les départements, alors que la charge de travail n'est pas considérable ; la supervision des assemblées départementales aurait alourdi leur tâche de façon prohibitive.

La stratégie détournée a été très vite repérée, et la question de la sélection de non-étudiants mise sur la table. Le syndicat n'avait pas à prendre de telles précautions, car le comité patronal

de négociation, composée en grandes partie de représentants de la faculté des études supérieures, a fort bien reçu la demande syndicale. En effet, du point de vue des études supérieures, les postes d'assistants d'enseignement jouent un rôle proche de celui des bourses, en aidant les étudiants diplômés à financer leurs études ; et leur attribution à des non-étudiants va donc à l'encontre de l'intérêt de la faculté tout comme de celui des des étudiants diplômés eux-mêmes, que représente en fait le syndicat (même si son mandat explicite ne couvre que ses membres.)

Par contre, si le principe était partagé, cela n'impliquait aucunement un accord sur les moyens d'assurer ce principe. D'abord, quant à la formulation "tout les efforts raisonnables", elle ouvrait la porte à une série potentiellement infinie de griefs à chaque fois qu'un étudiant non-diplômé serait engagé malgré tout ; s'ensuit une discussion visant à définir quelle serait la nature exacte des efforts jugés suffisamment exhaustifs pour que l'emploi d'un non-étudiant soit finalement acceptable. Après bien des allées et venues, une telle liste fut dressée. (Incluant notamment une deuxième phase d'affichage plus large, dans des département connexes, si le premier affichage n'avait donné lieu à aucune candidature appropriée.)

Plus importante fut la contre-proposition du directeur du comité de négociation patronal, d'écrire aux directeurs de département que chaque emploi d'un non-étudiant devait être justifié.

Quant à donner la liste des non-étudiants, le syndicat constata (un peu tard !) que la convention collective prévoyait déjà qu'une telle liste serait envoyée au syndicat. Son omission par l'Université pouvait constituer matière à poser un grief de principe ; mais il fut jugé plus opportun de la signaler sans hostilité, et l'employeur (qui n'y était d'ailleurs pas opposé, car ils avaient aussi besoin de cet instrument de contrôle) accepta de corriger la situation sans faire d'objections autres que techniques ; il fallait dans certains cas rassembler des informations à la main, en particulier le courriel des non-étudiants qui n'est pas géré par l'Université, contrairement au

courriel que reçoivent automatiquement les étudiants ; mais le petit nombre de cas impliqué rendait possible un traitement manuel.

Enfin, la proposition selon laquelle des délégués syndicaux seraient autorisés à assister aux assemblées départementales fut rejetée sans ambages, partant du principe qu'aucune discussion relative aux assistants d'enseignement (ou de recherche) ne devait avoir lieu en de telles circonstances. Tout en accueillant cet argument avec scepticisme, le syndicat n'a pas cru bon de poursuivre cette requête plus avant, à la fois devant un refus aussi net et sans doute sous l'effet de l'impression de progrès qui se dégageait à ce moment du processus de négociation.

Finalement, une fois établies les démarches que le syndicat attendait d'un département ayant des difficultés à combler ses postes avec des étudiants diplômés, les parties convinrent de la nécessité d'en contrôler l'impact après six mois en réunissant un comité employés-employeur.

Analyse

Ce cas est simple : la norme mise en cause par cette règle est que les départements doivent n'engager que des étudiants. La règle syndicale l'indique assez clairement dès avant la négociation ; et la norme correspond à un accord de vues entre le syndicat et le comité de négociation patronal. Notons que, s'il y a accord sur l'action à suivre, on peut distinguer les objectifs des deux parties ; en effet, le syndicat cherche à protéger l'éligibilité à l'emploi des étudiants en tant que groupe constitué (y compris les étudiants non-diplômés) ; alors que le comité de négociation patronal cherche d'une part à attirer de nouveaux étudiants avec un programme d'assistanat adéquat, et d'autre part met plus l'emphase sur les étudiants diplômés. La référence théorique est au monde de l'emploi dans le premier cas, au monde de la bourse dans le second.

Le cas de départements engageant un nombre élevé de non-étudiants est donc, du point de vue des deux comités de négociation, une forme de déviance. Notons ici qu'il s'agit d'une déviance selon deux ensembles de principes légèrement distincts ; les parties partagent l'analyse de déviance en fonction de ce que Rawls appelle un consensus par recoupement. Il est remarquable qu'aucun des groupes n'ait jugé opportun d'interroger les départements en cause, pour connaître les raisons de cette déviance ; il n'y a donc pas eu de place pour la formation d'un dissensus. Les parties auraient découvert que la faculté de gestion, par exemple, avait un programme de MBA très intensif, où professeurs et étudiants s'accordaient pour dire que les étudiants n'avaient pas physiquement le temps d'être assistants de recherche ; quant aux étudiants aux diplômes supérieurs, certains travaillent déjà en-dehors de l'université. Il n'est pas certain que ces cas particuliers auraient pu influencer l'un ou l'autre des comités, mais la discussion aurait pu prendre un autre cours.

D'autre part, si l'embauche de non-étudiants était perçue comme une déviance par les comités, il convient de s'interroger sur les objectifs attribués aux départements en cause. En effet, pas de déviance sans gain personnel ; mais encore une fois, rien dans le discours du syndicat (et encore moins dans le discours circonspect du comité patronal à la table de négociation) n'indique une réflexion de fond sur le sujet. La perception du syndicat veut que certains départements embauchent souvent comme bon leur semble, au mépris de la convention collective, pour des raisons imprécises et connues d'eux seuls. On peut spéculer sur des facteurs de favoritisme, de discrimination, ou de simple incompétence ; chacun de ces cas semble avoir été relevé de façon claire à un moment de l'histoire du syndicat, ce qui dispense en apparence d'interroger les nouveaux cas en détail.

Toutefois, il serait injuste de peindre une image aussi négative de la vision du syndicat ; encore une fois, il s'agit ici de spéculation : si le comité syndical se posait la question des motivations départements déviants, lesquelles pourrait-il leur attribuer ? (Puisque les départements

n'ont pas eu l'occasion de se justifier, cette justification n'a pas non plus été analysée en termes de niveaux de validité.) Nos données suggèrent plutôt que la réflexion n'est pas allée au-delà du constat de déviance (et il en a probablement été de même pour le comité patronal.) Le manque de communication interne, dû en partie à la convention selon laquelle la négociation se passe à huis clos, et en partie au fait que le processus de sélection n'est pas transparent en général, a donc énormément nui au département de gestion.

De façon intéressante, le changement au texte de la convention collective est mineur, et ne mentionne pas les mesures effectivement prises (comparer le dernier paragraphe de l'article 6.1 dans la convention de 1997, page 454 et dans la convention de 2002, page 471). La plupart des changements effectifs se sont effectués en-dehors de la convention. Dans le cas de la lettre aux départements, il s'agissait de signaler aux départements leur déviance du point de vue de la logique académique de l'octroi de bourses ; comme il s'agit d'une dynamique interne à l'Université, il est compréhensible qu'elle n'ait pas sa place dans la convention collective. Néanmoins, il s'agit de ce fait d'une mesure qui n'est pas inscrite dans des règles, et doit être renouvelée à chaque fois que le directeur de département change, par exemple. Nous croyons que le syndicat s'est déclaré satisfait de cette mesure malgré son caractère temporaire, dans la mesure où la convention est encore jeune, à un stade où il s'agit encore de fixer les nouvelles habitudes des départements en matière d'embauche. Les normes une fois établies, il était possible d'espérer qu'elles puissent se perpétuer sans être renforcées. Bien sûr, le syndicat ne se contente pas d'espoir ; cette mesure n'était acceptable qu'accompagnée de l'assurance d'un contrôle renforcé du nombre de non-étudiants embauchés, et d'une revue des résultats planifiée dans le cadre du comité employeur-employés. Et tout cela n'avait de sens que dans la mesure où le syndicat était convaincu que le comité patronal, où la faculté des études graduées était bien représentée, était d'accord avec les objectifs du syndicat (même si pour des raisons légèrement différentes.)

Quant à la liste des mesures jugées suffisamment exhaustives, nous croyons qu'elle a été rejetée en dehors de la convention pour une raison encore plus simple : les deux parties étaient encore en train d'analyser le phénomène de l'embauche de non-étudiants, et voulaient se donner l'occasion d'ajuster les démarches après avoir mieux observé l'impact des mesures prises sur l'évolution du phénomène. D'inscrire la liste dans la convention aurait figé les mesures prématurément, et aurait privé les deux parties de la possibilité de renforcer les mesures au besoin.

5.3.2 Départager des candidats équivalents

Lorsque le syndicat et le patronat ont échangé la liste des points à discuter, un point a provoqué une levée de boucliers au sein du syndicat, l'idée d'explorer des moyens de départager des candidats équivalents. Les simples mots "tie-breaking" ont en effet pointé du doigt un malaise profond dans les relations entre le patronat et le syndicat, qui se traduit par un nombre élevé de griefs sur les attributions de postes. Il n'est pas aisé de déterminer exactement pourquoi ces griefs sont nombreux, car leurs causes concrètes sont diverses. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le plus grand nombre de ces griefs se justifient par une simple violation des règles de priorité d'emploi inscrites dans la convention collective, et devraient être évitables par une simple application des règles ; il s'agit des règles de priorité d'embauche (18.6.3, page 459) et de sécurité d'emploi (18.7, page 459).

Or, il est étonnant que ces règles soient aussi régulièrement violées par les départements, car elles sous-déterminent le choix des candidats, et laissent au départements une assez bonne marge de manœuvre. D'autres facteurs peuvent entrer en ligne de compte pour l'affectation des postes : Ces facteurs de compétence sont mentionnés dans la convention collective sous forme

de liste ouverte, qui devrait laisser beaucoup d'espace de flou aux départements : voir l'article, 18.6.2, page 459.

Notons qu'un nombre (mal déterminé) de griefs sont formulés par des étudiants qui croient qu'un poste aurait dû leur être attribué en fonction de ces autres facteurs, plutôt que la personne effectivement choisie. En effet, tout étudiant qui n'a pas obtenu un poste donné est libre de soupçonner un cas de favoritisme ou de discrimination, et d'en faire état au syndicat. Le syndicat ne donnera pas suite à de telles allégations sans arguments crédibles ; mais c'est son rôle d'examiner cette hypothèse avec sérieux. Il y a hélas des cas où la discrimination semble bien avoir joué un rôle ; mais dans la plupart des cas, le syndicat ne peut que vérifier si les règles ont été appliquées correctement ou non.

Or, dans la plupart des cas, il semble que ce ne soit pas le cas : le syndicat parvient à démontrer que les règles de la convention n'ont pas été appliquées, et le grief se solde très souvent par une victoire du syndicat. Quelques-unes de ces violations des départements semblent s'expliquer plus par négligence que par un agenda caché ; candidatures perdues, etc. Mais même ces cas sont assez nombreux, et le syndicat en a tiré la conclusion qu'au minimum les départements ne prennent pas le travail de sélection très au sérieux. Dans beaucoup d'autres cas, par contre, la violation est patente. Par exemple :[42]

> Un grief fut déposé. Un département n'a pas considéré la demande d'emploi d'un étudiant diplômé pour un poste d'AE à l'automne. À la place, des étudiants du premier cycle furent embauchés.

42. Procès-verbaux du comité exécutif du syndicat, 26 octobre 2002, disponibles sur le Web en 2004.

Quant aux cas où un étudiant compétent n'a pas reçu un poste, il sont sujets à interprétation. Autre exemple :[43]

> [X] explique brièvement le grief le plus récent, déposé au nom d'un étudiant international qui s'est vu refuser un poste et qui a dû, par conséquent, demander un congé pour l'été. L'étudiant considère qu'il est qualifié pour le poste ; nous attendons la réponse de l'Université.

Nous ne connaissons pas la conclusion de ce cas précis ; mais les membres du comité de négociation syndical nous ont répété à plusieurs reprises que les griefs sont fréquents, et que les départements n'opposent pas de contre-arguments solides pour justifier leurs choix d'embauches. Simplement, selon le syndicat, les départements, ou plutôt certains départements en particulier, embauchent au défi des règles de la convention, et perdent de nombreux griefs en conséquence. Or, si le non-respect des règles de la convention dérange le syndicat, dans la mesure où, selon lui, ce non-respect est nécessairement la manifestation d'une injustice, cette situation de griefs répétés et résolus est au contraire très profitable au syndicat. En effet, d'après l'article 18.10, page 462, à chaque fois que le syndicat peut démontrer qu'un poste a été mal attribué, l'Université doit fournir un nouveau poste à l'étudiant lésé ; mais sans nécessairement pour autant retirer celui accordé précédemment, si cet étudiant a également droit à un poste en vertu de la sécurité d'emploi, ce qui est semble-t-il suffisamment fréquent pour que le syndicat prenne pour acquis qu'un grief résolu en sa faveur se traduise en gain net de postes. Cette norme de duplication des postes, même si elle serait un cas assez rare dans les conventions collectives, n'est pas complètement absurde ; en général, l'étudiant qui aura reçu le poste à la place d'un autre n'est pas responsable de cette déviance, qui a son origine dans le processus de sélection interne au département. On peut donc arguer qu'il serait injuste de lui retirer le poste qu'il occupe, même injustement.

43. Procès-verbaux du comité exécutif du syndicat, 20 mai 2002

Mais il a pour conséquence une profonde ambivalence du syndicat face aux griefs, et c'est là le malaise dont nous parlions : d'une part le syndicat voudrait éliminer les erreurs d'attributions, qui sont la manifestation d'une injustice que le syndicat réprouve ; et d'autre part, le syndicat est habitué de voir les étudiants profiter de ces erreurs d'attribution, et serait presque déçu de les voir disparaître. De là, lorsque le patronat propose de revoir la politique d'attribution des postes pour introduire des mécanismes pour départager les étudiants, le comité syndical est partagé entre la possibilité d'en profiter pour avoir une politique d'affectation plus équitable et plus transparente, et au contraire une volonté de protéger le statu quo, perçu comme particulièrement avantageux. Cette ambivalence se reflétera dans les réactions à d'autres points touchant l'embauche : chaque fois, le syndicat sera partagé entre la tentation de réformer en profondeur le système d'embauche, pour clarifier les règles et mieux contrôler les déviances des départements, et l'attrait du statu quo.

Cette ambivalence oscille entre deux pôles extrêmes, qui servent tous deux de repoussoirs : D'une part, il ne faut pas laisser la procédure d'embauche devenir une simple formule. Une telle formule serait «inhumaine», et surtout, étant donné la complexité des facteurs impliqués dans un calcul de la compétence, simplifierait le problème et introduirait probablement de nouvelles injustices. Le syndicat tient donc à protéger un certain espace de flou dans la règle. Mais d'autre part, si le syndicat ne répugne pas à profiter des erreurs des départements, ce n'est légitime (à leurs propres yeux) que dans la mesure où les départements accumulent les déviances. Le syndicat ne pourrait en pleine conscience laisser le grief systématique s'ériger en système, sous prétexte que ce serait profitable ; et à quelques reprises, cette possibilité a été signalée par des membres du comité syndical, qui a immédiatement reculé. Il ne pouvait être question de négocier de mauvaise foi.

Entre ces deux extrêmes, le syndicat était néanmoins très conscient que le fait que les règles d'embauche n'aient pas été transparentes avait joué à son avantage, et c'est un avantage

qu'il n'était pas prêt à laisser aller sans en tirer au moins une bonne valeur comme monnaie d'échange. D'où son opposition à l'établissement d'une procédure pour départager des candidats équivalents, qui risquait de prendre la forme d'une formule, à la fois injuste et difficile à attaquer... si elle était bien appliquée ! À ce niveau, il y avait une anomalie apparente dans la position du syndicat : d'une part, on y admettait que le fait que la règle soit relativement imprécise avait souvent avantagé le syndicat ; d'autre part, les griefs gagnés dont nous avons trouvé trace avaient plus souvent trait aux sections les plus précises de la règle d'embauche (18.6.3, 18.7) qu'à la section qui portait le flou (18.6.2.) Nous avons posé la question aux membres du comité de négociation, sans recevoir de réponses claire : le syndicat avait-il vraiment été servi par le flou, ou par le fait que les départements ne respectaient même pas les règles tranchées ? En principe, le flou aurait dû pouvoir jouer parfois en faveur des départements, qui pouvaient arguer au cas par cas avoir sélectionné le candidat en fonction d'un des critères de 18.6.2 plutôt qu'un autre. Il semble, toutefois, que dans les faits, les départements n'aient jamais pris cette ligne de défense.

Quoiqu'il en soit, le syndicat était hostile à une procédure de départage. Les raisons normatives données n'étaient pas toujours claires, mais nous allons tenter de paraphraser le raisonnement à moitié implicite, à moitié explicite qui justifiait cette hostilité : L'histoire lui avait enseigné que les départements ne faisaient pas des choix mûrement réfléchis, en pesant la valeur des étudiants, et les candidats "équivalents" seraient donc probablement équivalents en fonction d'une information tronquée. En effet, si on tient compte de l'ensemble de l'histoire personnelle et académique des étudiants, personne n'est identique, et donc personne n'est absolument équivalent ; parfois, il faut faire des choix, donner priorité à une qualification plutôt qu'une autre ; c'est une procédure complexe, propice à la contestation. Mais s'il en avait été ainsi, les griefs n'auraient pas été résolus aussi facilement qu'ils ne l'avaient été ; pour déclarer deux candidats équivalents, il fallait donc mal les évaluer, à partir d'une information incomplète, ce qui était également injuste. En effet, le syndicat avait cherché des précédents dans d'autres

conventions collectives. Il semble qu'une procédure de départage n'y soit pour ainsi dire jamais mentionnée, laissant entendre que le cas de candidats strictement équivalents soit considéré exceptionnel, ce qui s'explique bien si la procédure de sélection emploie un éventail de facteurs de comparaison plus large que ceux mentionnés explicitement dans les conventions étudiées.

Donc, le fait que l'employeur considère les candidats équivalents comme un problème sérieux était déjà problématique. Et quelle solution l'employeur allait-il proposer? Une procédure de départage semblait ramener à une sélection par formule. Or cette idée était problématique en grande partie parce que toute formule proposée serait probablement incomplète, puisque si tous les facteurs avaient été pris en compte, le problème n'aurait jamais eu lieu. Pire encore, si la formule, partant de trop peu de données, donnait un nombre identique pour deux candidats, l'Université proposerait peut-être un choix aléatoire ! (Il s'agissait évidemment d'une boutade, mais qui signifiait que l'Université pourrait proposer une procédure aussi illégitime, du point de vue syndical, que le serait un choix aléatoire.) Ainsi, toute règle de départage serait fondée sur une injustice. Mais à cet argument (que nous avons dû reconstruire : tous les points soulevés ont été mentionnés, mais sans être articulés comme nous l'avons fait.) s'ajoutait la réalisation très nette que l'espace de flou de la règle, non seulement obligeait en théorie les départements à tenir compte de plus de facteurs pour les choix d'embauche, mais en pratique assurait le syndicat d'une série de postes supplémentaires grâce aux griefs gagnés. En même temps, la formule présentait son propre attrait : une «bonne» formule permettrait d'éliminer beaucoup d'autres problèmes. Mais une telle formule était-elle possible? Divers scénarios furent envisagés, allant du refus simple de la formule, à l'établissement d'une formule systématique qui soit contrôlée par le syndicat, acceptée à contrecœur comme monnaie d'échange pour forcer une victoire sur d'autres plans.

Toute cette activité était basée en partie sur une fausse alerte : lorsque le patronat a détaillé les points à traiter, il ne s'agissait pas de remettre en question l'ensemble du processus de

sélection, mais le cas beaucoup plus précis où un étudiant, en faisant une demande d'emploi générale (c'est-à-dire pour tout poste pour lequel il serait qualifié) omettrait de spécifier certains éléments qui le qualifieraient pour un des nombreux postes disponibles. Ainsi, les candidats sont équivalents non en fonction de leurs compétences réelles, mais de leurs compétences annoncées. Notons toutefois que, dans la liste originale de points dont le patronat annonçait vouloir traiter, le cas des demandes générales était déjà spécifié séparément ; il est permis de se demander si le patronat n'avait pas une demande plus large à l'esprit au départ, qu'il aurait choisi de retirer pour des raisons inconnues de nous.

Analyse

Ainsi, nous voyons que le syndicat avait un double intérêt à maintenir le flou dans la règle ; à la fois un intérêt normatif, craignant qu'une règle trop systématique ne puisse être définie qu'en laissant plusieurs facteurs de côté, ce qui désavantagerait quelques étudiants ; et un intérêt stratégique, dans la mesure où il attribuait à ce même flou (peut-être à tort ?) ses victoires dans les procédures de grief. Toutefois, nous notions l'ambivalence du syndicat face à ce flou ; selon nous, il y a d'autant plus d'ambivalence que chacun de ces arguments est assez fragile. D'abord, sur le plan normatif, si nous accordons au syndicat qu'une règle précise risque de ne pas bien prendre en compte la complexité des facteurs pouvant guider le choix d'embauche, rien n'indique que la situation actuelle, où le flou domine, encourage effectivement les départements à prendre en considération ces facteurs multiples.

Quand à l'intérêt stratégique, il est également problématique : d'une part parce que, au-delà d'un certain point (défini par les déviances des départements), il aurait été de mauvaise foi d'en profiter ; et d'autre part parce que le syndicat est très conscient que les griefs résolus ne représentent que la pointe de l'iceberg des problèmes rencontrés par les étudiants. Nous reviendrons

sur ce problème dans le cas de la compétence linguistique, mais de façon générale, beaucoup d'étudiants viennent consulter le syndicat pour des situations problématiques mais refusent de déposer des griefs, craignant de se faire une mauvaise réputation dans leur département ; et le syndicat estime que beaucoup d'autres étudiants qui se sentent lésés ne viennent probablement jamais s'en ouvrir au syndicat. C'est pourquoi il serait globalement plus profitable pour les étudiants d'avoir une meilleure procédure de choix (ou même simplement que la procédure existante soit mieux suivie), quitte à perdre le bénéfice à court terme des griefs résolus en faveur du syndicat, et le syndicat en est conscient. Ainsi, le syndicat est au moins favorable à un meilleur contrôle de la règle existante sinon à une refonte de la règle.

Nous croyons, quoique rien dans le discours du syndicat ne vient appuyer cette hypothèse, qu'il y a un troisième obstacle à la clarification de la règle, cette fois sur le plan dramaturgique : Chaque grief résolu en faveur du syndicat, même s'il ne résout pas le problème de fond, supporte l'image que le syndicat veut projeter de son rôle auprès des étudiants, celui d'un défenseur contre des départements injustes et arbitraires. En effet, imaginons une règle systématique pour attribuer les postes, qui soit suivie par les départements : le syndicat ne serait plus que gardien de la règle, ce qui est un rôle beaucoup moins visible et prestigieux ; il partagerait donc le blâme des attributions dont les étudiants se déclareraient insatisfaits ; et surtout, sans avoir donné l'image qu'ils ont été lésés par les choix des départements, il ne pourrait plus aussi facilement mobiliser les étudiants. La mobilisation est une action coûteuse pour les étudiants, et, en termes purement stratégiques, difficile à justifier à moins de vouloir sanctionner une déviance. Heureusement pour le syndicat, les déviances ne manquent pas ; mais il y a un intérêt à s'assurer qu'il en soit toujours ainsi.

Enfin, nous croyons que, de nouveau sur un plan stratégique, les déviances des départements permettent au syndicat de justifier son intervention non seulement auprès des étudiants, mais auprès de l'employeur. L'existence des griefs sera employée par le syndicat pour appuyer des

demandes syndicales pour plus de contrôle sur le processus d'embauche : Accès aux documents, accès aux réunions du département, etc. Ces requêtes ne se solderont pas toutes par des succès, loin s'en faut, mais le syndicat marque néanmoins des points. Le comité de négociation patronal aurait beaucoup à perdre en concédant au syndicat qu'il y a un problème dans le processus d'embauche des départements. Pour cette raison, il garde un silence prudent et ne tente jamais de réfuter explicitement cette position, et l'appuie même dans certains cas particuliers.

Nous proposons là une analyse passablement cynique des motivations du syndicat, qu'encore une fois rien d'explicite dans nos données ne vient absolument justifier, sinon le fait qu'il tient à préserver un espace de flou dans les règles d'attributions qui, vu d'un point de vue global, n'est peut-être pas le plus favorable aux étudiants. Néanmoins, en procédant *a contrario*, nous croyons que cette analyse contribue à définir la position (plus ou moins consciente) du syndicat. Maintenant, nous aimerions tenter d'analyser cet espace de flou du point de vue des autres acteurs dans le système : l'employeur n'aurait-il pas lui aussi intérêt à voir clarifier la procédure d'embauche ?

D'une part oui, pour réduire le nombre de griefs, et c'est ce qu'il tente de faire sur des points précis, amenés sur la table de négociation ; mais il est remarquable qu'il n'ait pas tenté, lui non plus, d'amener une procédure de choix plus systématique. En fait, la liste des demandes de l'employeur a suggéré une telle procédure, qui semble avoir disparu dans le processus de négociation. Nous ne pouvons, en nous basant sur son silence, en donner les raisons exactes, mais risquons encore une fois quelques hypothèses. D'abord, si l'espace de flou existe dans la convention, nous croyons que ce n'est ni un hasard, ni pour la seule raison que ce flou avantage le syndicat. Au risque d'employer notre schème théorique comme prémisse plutôt que comme conclusion, nous croyons que ce flou dans la règle est la manifestation d'un dissensus antérieur entre les parties, non résolu, quant aux normes qu'il convient d'appliquer. Ainsi, nous supposons que le flou serait également dans l'intérêt des autres parties.

Il y a d'abord le fait (mentionné de façon allusive en cours de négociation) que chaque département puisse avoir sa propre échelle de priorité, ses propres critères d'embauche. Il y a ainsi une multiplicité de normes entre les départements, que chaque département entendrait préserver ; si le comité de négociation patronal entérinait une formule systématique dans la convention collective, cette diversité de priorités s'en trouverait compromise. Il serait en théorie possible d'inclure les variantes dans la formule, mais le nombre des départements, ainsi que les besoins changeants de certains d'entre eux, rendraient vite la formule impossible à manœuvrer. Ainsi, l'établissement d'une formule serait très mal reçue des départements, qui y verraient, avec raison, une ingérence inappropriée dans leur sphère d'influence de la part à la fois du syndicat et de l'administration universitaire. Cette sphère d'influence est définie traditionnellement, par des normes plutôt que des règles, mais n'en est pas moins inscrite dans la structure de l'institution. Une règle universelle serait donc contestée sur le plan de la légitimité (entre autres) et aurait donc la valeur d'un suicide politique de la part des parties autour de la table de négociation.

Mais, il y a un autre niveau, non moins fondamental, de dissensus. Les postes d'assistants sont certes des emplois, correspondant à des besoins de l'Université en terme de travail à accomplir, mais ils ont aussi pour fonction de soutenir financièrement les étudiants, et en ce sens fonctionnent un peu comme des bourses. Or, la fonction des bourses est d'abord de récompenser l'excellence, et en effet parmi les postes attribués, les postes d'assistants de recherche (par opposition aux postes d'assistants d'enseignement) récompensent souvent les meilleurs étudiants. Même avant leur première session, les départements attirent souvent des étudiants exceptionnels en leur promettant des postes, ce qui relève de la même logique. Cette logique entre en conflit avec la logique syndicale qui, avec ses racines historiques dans le mouvement ouvrier, est plus égalitaire, et souhaite comme de nombreux étudiants qu'on s'approche de la gratuité des études, d'où conflit de perspectives.

Ce conflit a dû être vécu dès l'établissement de la première convention collective, et explique probablement en partie pourquoi la lutte a pu être longue et difficile. Nous trouvons des traces de ce dissensus dans la convention collective, où cette notion qui permet d'attribuer les postes en fonction de critères d'excellence académique est inscrite, à l'article 18.5.1.ii (cf. page 458) mais d'autre part subordonnée aux termes de l'article 18.7 sur la sécurité d'emploi. (Cette notion emprunte une logique au monde du travail, en grande partie étrangère à la situation des étudiants dans le monde académique.) Néanmoins, l'énoncé de 18.5.1 admet qu'il y a deux logiques à l'œuvre dans le processus d'embauche, et si la logique académique s'est retrouvée subordonnée à la logique syndicale, la convention lui ménage tout de même un espace, énoncé en 18.5.1 mais délimité justement par l'espace de flou qui entoure la formulation de l'article 18.6.2. On comprend mieux l'intérêt de l'employeur, et même des départements, à maintenir cet espace de flou, fût-ce au prix de quelques postes supplémentaires à la suite de griefs non résolus. Même le syndicat, composé d'étudiants, n'est probablement pas imperméable à la logique académique régissant l'attribution des postes, et nous en déduisons que cet espace de flou est maintenu par collusion entre les deux parties.

Toutefois, une question demeure : pourquoi cet espace de flou, ainsi défini et maintenu, ne suffit-il pas aux départements pour naviguer entre les deux logiques, et ainsi éviter les griefs ? Encore une question à laquelle nous n'avons pas de réponse définitive à donner, mais avant de spéculer sur les facteurs plausibles, ce qui nous frappe d'abord à propos de cette question est qu'elle ne soit jamais posée, au moins jamais par le syndicat. Nous ne pouvons pas savoir si le patronat a tenté d'étudier cette question, mais il nous semble clair que, s'il y avait eu une réponse claire, la faculté des études supérieures aurait eu intérêt à prendre des mesures pour diminuer l'importance du phénomène, et ainsi éviter les coûts afférents aux griefs perdus ; et si une telle mesure avait été prise, voire simplement planifiée, le comité patronal aurait eu intérêt à s'en ouvrir au syndicat, qui aurait très certainement (malgré tout) bien accueilli la

nouvelle. Nous sommes donc portés à penser que cette question n'a pas non plus été examinée en profondeur par la direction de l'Université.

Pourquoi donc le syndicat ne se posait-il pas cette question? D'abord, bien sûr, parce qu'il croyait connaître la réponse : les départements étaient d'une part désorganisés, d'autre part de mauvaise foi dans l'application des règles de la convention collective. Quant à la désorganisation, nous avons tendance à croire que cette accusation n'est pas sans fondement, témoin le nombre important de cas justifiés par des "applications perdues". Disons-le, ce n'est peut-être pas uniquement de l'incompétence ; entre le moment où les dernières applications de postes sont déposées et le moment où se font les nominations, il peut y avoir un délai d'aussi peu que cinq jours ouvrables[44] Dans les grands départements, où beaucoup de demandes sont traitées, il s'agit d'un horaire particulièrement serré, et il n'est pas anormal que des erreurs se glissent. D'autre part, les candidatures sont reçues par les agents d'administration du département, qui sont chargés de tâches de plus en plus nombreuses avec les années (nous y reviendrons en 5.5.1 page 314). Il y a là aussi place à l'accumulation d'erreurs.

Mais les erreurs ne sont qu'une partie des problèmes : certains départements suivent très mal les règles de la convention, au point qu'il est en effet permis de penser, comme le pensent les membres du syndicat, qu'ils ne font pas un grand effort pour s'assurer de s'y conformer. En effet, en discutant informellement de la situation du syndicat avec des professeurs responsables des sélections dans certains de ces départements, nous avons entendu quelques affirmations accablantes, dont "Le syndicat n'a aucune idée des contraintes académiques qui régissent la sélection des assistants." Ce type de remarque suggère que, au moins dans certains départements, les décisions d'embauche soient prises, sinon toujours pour des motifs cachés, du moins dans un climat où la convention collective est déconsidérée dans son principe. Cette remarque ne suffit pas à démontrer que cette déconsidération mène à des biais systématiques ; mais elle

44. D'après 18.2.3 et 18.3.2, pages 456-457.

suggère que les manquements à la règle pourraient être le symptôme de ce que nous serions tentés d'appeler une négligence systématique des règles de la convention collective.

Mais alors, quelles seraient les règles suivies ? Cette déviance des départements pourrait-elle être justifiée selon un autre ordre de discours ? Choisissent-ils sciemment d'accorder encore plus d'importance à la logique des bourses, au point de dépasser le cadre de la convention, quitte à payer le prix de quelques griefs ? (Auquel cas, il y aurait un dissensus derrière la déviance.) Ou bien les manquements à la règle masquent-ils des cas injustifiables de favoritisme et de discrimination, comme semble le supposer le syndicat ? Ici, nous devons clore notre travail spéculatif par manque d'information. Oui, il semble y avoir eu des cas où la discrimination aurait pu jouer un rôle, mais d'une part il est possible qu'ils soient explicables autrement, et même s'ils sont bien réels nous ne pouvons dire dans quelle mesure ces cas sont isolés ou au contraire symptomatiques. Encore une fois, pour nous, la véritable anomalie est que le syndicat, et même semble-t-il la direction de l'Université, cherchent à contrôler ces cas de déviance sans chercher à mieux les interpréter. Nous ne saurions dire si le manquement est attribué à des motivations stratégiques, normatives ou dramaturgiques ; il semble n'être pas attribué.

Une dernière remarque au sujet des griefs résolus en faveur du syndicat : À la suite d'une mauvaise application des règles de la convention collective par un département, un nouveau poste doit être attribué à l'employé lésé. D'où proviennent les fonds pour ce poste ? Du budget général du département en question (en supposant que la partie de son budget réservée pour l'attribution de postes soit dépensée) ou encore du budget général de l'Université ? Nous avons des raisons de croire (sans l'avoir vérifié) que la responsabilité budgétaire incombe au département, mais dans au moins un cas mentionné dans les procès-verbaux, la faculté des études graduées a absorbé les frais de scolarité d'un étudiant lésé. Il va de soi que, si la pénalité n'est pas absorbée par les départements, leur déviance systématique recevrait un interprétation

fort simple, mais nous avons peine à croire que la direction de l'Université ait commis une telle bévue.

Assister aux réunions départementales

Nous avons dit que l'Université avait rejeté la suggestion faite par le syndicat d'inviter des représentants syndicaux aux assemblées départementales. L'argument invoqué fut que le processus de sélection, que voulait contrôler le syndicat, n'était pas discuté lors de ces assemblées ; donc une contestation au niveau de la véracité des prémisses du syndicat. Cette contestation fut accueillie avec incrédulité de la part du syndicat (en privé), mais une autre remarque avait été faite : beaucoup de questions académiques pouvaient être à l'agenda de ces mêmes assemblées départementales, et il était donc problématique (sur le plan de la légitimité) pour les représentants syndicaux, qui étaient aussi des étudiants, d'y assister.

Si le syndicat n'a pas mené bataille sur ce point, c'est à peu près pour cette raison : Sans reconnaître que les assemblées départementales ne contribuent pas au processus d'embauche, ils durent reconnaître que leur objet premier était autre, et qu'il ne serait pas légitime pour des étudiants d'y assister, fussent-ils par ailleurs délégués syndicaux. Par ailleurs, quelle était la motivation du syndicat ? Essentiellement de contrôler le processus d'affectation des postes, selon eux truffé d'irrégularités. Or, nous avons vu que ces irrégularités sont profitables au syndicat ; il souhaite les éliminer mais leur existence n'est pas sans avantages. En participant aux réunions départementales, le syndicat se trouverait probablement à être en position d'éliminer certaines irrégularités, mais perdrait la possibilité de les contester par la suite, ce qui est une stratégie gagnante. En fait, le fait que le syndicat ait proposé de participer aux réunions départementales montre que, malgré bien des hésitations, le syndicat négociait de bonne foi : il serait prêt à contribuer (et au prix d'un effort significatif) à une solution qui élimine vraiment les irrégularités.

Mais nous croyons que, même si cette proposition était sincère, le refus patronal n'était pas, au fond, sans arranger quelque peu le syndicat.

5.3.3 Applications générales et affichage

Le patronat a donc tout simplement demandé au syndicat d'encourager les étudiants à présenter tous les éléments pertinents avec chaque demande, directement sur le formulaire de demande d'emploi (qui est défini dans la convention collective.) Il s'agit donc pour eux d'éviter qu'un étudiant conteste le fait de n'avoir pas obtenu un poste dont il n'aurait pas fait la demande explicitement, et pour lequel il n'aurait pas été sélectionné en raison d'un pré-requis — spécifique à ce poste — qui n'aurait pas été mentionné dans la demande d'emploi.

Le syndicat a accepté en principe qu'un étudiant ne puisse contester un poste en fonction d'éléments qu'il n'aurait pas fournis, ce qui était déjà implicitement compris dans l'article 18.4.4 (cf. page 458) Par contre, face à la suggestion d'insister sur les critères d'embauche (tels que définis au paragraphe 18.6.2) dans le formulaire de demande d'emploi, le syndicat a été plus réticent : la liste, pour ouverte qu'elle soit, semblait encore trop précise et sujette à désavantager des étudiants dans d'éventuels procédures de griefs. Le syndicat a donc envisagé la possibilité d'insérer une version moins explicite du même paragraphe, mais a d'abord proposé de plutôt donner, au cours des sessions de formation données aux assistants d'enseignement et de recherche, des instructions relatives à l'inclusion des données nécessaires à une demande d'emploi. Cette contre-proposition visait également, en plus des sessions de formation, la présentation assez courte du syndicat donnée lors de la journée d'accueil aux nouveaux assistants ; il fut d'ailleurs proposé que cette présentation soit allongée pour la cause.

Cette contre-proposition, quoique bien reçue et acceptée, démontra que le syndicat n'était pas ouvert à insérer le paragraphe en question dans le formulaire de demande d'emploi, le comité

de négociation de l'Université choisit d'écourter le débat en déclarant que le paragraphe serait plutôt inséré dans le formulaire d'affichage des postes, qui n'est pas sous contrôle syndical.

Analyse

Ici, à cause de la formulation et du long débat qui a entouré l'idée de départager les candidats équivalents, le syndicat a interprété la demande en termes de griefs, alors que ce n'était peut-être pas approprié. En effet, la convention collective est très claire : Un étudiant qui omettrait certains documents essentiels serait dans son tort, et ne pourrait ensuite légitimement contester n'avoir pas reçu l'emploi en question. Donc, on peut présumer que le but des employeurs ici n'est pas tant d'éviter les griefs que, d'abord, d'aider les départements à recevoir assez d'information pour pouvoir faire un choix éclairé, et peut-être même ensuite d'aider aussi les étudiants à obtenir les postes auxquels ils ont droit.

En lisant cette demande en terme de griefs, le syndicat voulait éviter qu'un étudiant perde un grief pour avoir omis un formulaire mineur ; mais il s'agissait à notre avis d'une erreur de tactique, dans la mesure où un tel grief serait probablement perdu d'avance. Encore une fois, le syndicat pensait dans les termes plus généraux de départager des candidats équivalents, et non au cas beaucoup plus précis soulevé par le patronat. La question des griefs est effectivement venue sur la table lorsqu'il s'est avéré que le syndicat était aussi réticent à simplement réitérer les règles de la convention collective telles que définies ; le négociateur en chef a dit qu'il voulait assurer une procédure simple qui n'entraînerait pas de grief, et a même proposé qu'il n'était pas nécessaire que cette procédure soit dans le texte de la convention.

Même si la proposition du syndicat (de toucher la question des documents dans la session de formation) a été bien accueillie sur le moment, sa résistance subséquente a quelque peu déçu la partie patronale. La résistance du syndicat a été passive ; le comité n'a pas offert de

contre-argument, mais simplement des contre-propositions, et atermoyé quant à la proposition principale. Nous soupçonnons que l'employeur n'est pas encore certain d'avoir bien compris les raisons de la résistance du syndicat, encore qu'il ait insisté à quelques reprises sur le point qu'il ne s'agissait que de présenter des points sur lesquels il y avait déjà accord. Sans doute voulait-il par là s'assurer que le syndicat ne souhaitait pas revenir sur les termes de l'accord, ni ne contestait l'interprétation qu'en faisait le patronat dans ce cas particulier (ce qui le syndicat a en effet confirmé.)

Devant aussi peu de dialogue, il était difficile d'argumenter, et la négociation sur ce point s'est terminée en queue de poisson. L'employeur n'a pas obtenu de changements sur le formulaire syndical ; mais il n'avait pas vraiment besoin de cet accord, puisqu'il lui suffisait de modifier le formulaire d'affichage des emplois, qui est en-dehors de la convention. Malgré le fait que cette situation lui ait été favorable, un membre du comité patronal suggérera néanmoins, plus tard, qu'il serait peut-être souhaitable d'insérer ce formulaire dans la convention. Cette suggestion sera sans suite ; à notre avis, il était évident que le syndicat n'accepterait pas d'être associé d'aussi près à un document émanant clairement de l'employeur.

5.3.4 Affichages et candidatures via Internet

Le comité patronal a proposé que les offres d'emploi soient affichées sur un site Web, plutôt que sur babillard, et accompagnées de formulaires permettant à des étudiants de poser leur candidature via Internet. Un des départements aurait enclenché un effort pour développer de tels formulaires, et le comité patronal voulait avoir l'approbation du syndicat, dans la mesure où la procédure d'affichage des postes sur babillard était enchâssée dans la convention collective. De là, le comité patronal alla jusqu'à proposer que ce site soit développé par le syndicat (contre rétribution), qui pourrait ainsi s'assurer que le site réponde à ses critères. Cette proposition fut

plus tard liée à la question de l'embauche des non-étudiants, dans la mesure où l'affichage sur le Web était un effort supplémentaire que pouvait faire l'Université pour assurer que chaque poste était annoncé à tous les candidats. À un moment où la formulation "tous efforts raisonnables" était encore problématique, le syndicat considéra qu'il pouvait s'agir d'une concession mutuelle avantageuse.

Cette question suscita un important débat interne au sein du comité syndical, entre des technophiles qui voyaient d'un bon œil un la possibilité d'offrir un meilleur accès à des étudiants voyageant hors de la ville pendant la période où les postes étaient attribués ; et des technophobes craignant qu'un système de candidatures électroniques ne puisse désavantager les étudiants ayant le plus de difficulté avec les nouvelles technologies. En effet, il semblait plausible que les candidatures électroniques, plus faciles à traiter, soient favorisées. À cet effet, il fut entendu au sein du comité syndical qu'un processus de candidature sur le Web ne devait en aucun cas remplacer les formulaires sur papier, mais viendraient tout au plus s'y ajouter ; toutefois, il semblait aussi clair que les candidatures électroniques, si elles étaient introduites, viendraient peu à peu s'y substituer. Cet élément d'argumentation peut paraître étonnant dans une génération formée à l'informatique, mais il était d'autant plus persuasif qu'il venait se doubler d'un élément de discrimination ethnique ; en effet, les étudiants ayant le plus de difficulté à utiliser les nouvelles technologies venaient souvent de pays où elles n'étaient pas encore implantées, et un élément favorisant les étudiants en fonction de leur aptitude technologique s'ajoutait donc aux handicaps de certains étudiants étrangers.

Mais ces éléments, qui visaient l'impact de la mesure proposée sur le corps étudiant, furent mis à l'arrière-plan par une considération toute autre, la question du contrôle du processus des offres d'emploi. En effet, nous avons parlé des griefs causés par le processus de sélection ; mais souvent, le grief s'appuie sur des irrégularités dans l'offre d'emploi elle-même.

Donc, nous étions devant un dilemme comparable à celui entourant la question des processus de sélection ; en acceptant de réaliser un formulaire électronique pour la spécification des offres d'emploi, le syndicat avait une occasion de contrôler les offres d'emploi très tôt dans le processus, et d'éviter ainsi certains cas d'irrégularités, ce qui ne pouvait que servir les étudiants ; mais, ce faisant, le syndicat se trouvait à participer indirectement au processus d'offres d'emploi, et craignait que cette association ne rende plus difficile de contester sur la base des offres d'emploi par la suite. Ce danger semblait d'autant plus réel si le syndicat profitait de l'occasion pour valider automatiquement certaines caractéristiques des offres d'emploi, au niveau du formulaire de saisie ; le syndicat se trouverait alors à admettre implicitement que les offres d'emploi ayant été ainsi validées étaient conformes dans leur ensemble. Le fait que, par la même occasion, le syndicat puisse vérifier que les candidatures étaient conformes ne fut pas sérieusement considéré, ce qui est caractéristique ; le syndicat faisait grand cas des erreurs des départements, mais négligeait l'existence d'erreurs comparables de la part des étudiants.

Notons que les offres d'emploi étaient déjà vérifiées par le syndicat, mais que ce contrôle arrivait assez tard dans le processus, et était donc effectué à la hâte. L'existence de ce processus de contrôle des offres d'emploi sur papier semble n'avoir pas compromis la possibilité pour le syndicat de les contester par la suite, et il n'est pas clair pour nous comment la mise en informatique du processus de contrôle changeait la donne à cet effet.

Parmi les autres éléments considérés, mentionnons aussi que la création du site par le syndicat pouvait lui assurer une meilleure visibilité auprès des étudiants ; évidemment, la question de la complexité d'un tel site fut abordée, et la possibilité de ne pouvoir le compléter, ou à tout le moins que l'effort impliqué dépasse le prix que le syndicat pourrait en obtenir. Par contre, si l'Université devait réaliser un tel système, le syndicat craignait que des candidatures électroniques soient perdues sans laisser de traces ; non que la théorie du complot allât jusque-là, mais le syndicat avait en assez faible estime la capacité de l'Université à créer un système élec-

tronique robuste. Il fallait donc que le site réponde aux candidatures par un accusé de réception, ce qui ajoutait à la complexité du formulaire électronique. Il semble que ces craintes aient été fondées sur un certain nombre de cas concrets de formulaires électroniques de l'Université sujets à des erreurs occasionnelles, où les données du formulaire étaient effectivement perdues. Un autre élément de méfiance venait du fait que les formulaires d'offre d'emploi électroniques seraient remplis, et peut-être même conçus par les départements, qui du point de vue syndical échouaient trop souvent à remplir correctement les formulaires papiers. (Certains départements, notèrent des membres du syndicat, faisaient encore toute leur administration à la machine à écrire.) Le syndicat mettait donc fortement en doute leur capacité à remplir un formulaire électronique.

Une autre question fut soulevée sur les formats de données admissibles pour les documents accompagnant une candidature électronique : pouvait-on exiger des étudiants que leur curriculum vitae soit envoyé sous la forme d'un document Microsoft Word ? Quelles versions étaient alors acceptables ? Et si l'étudiant n'avait pas accès à ce logiciel ? S'il devait convertir, cela ajoutait aux exigences de connaissances techniques des étudiants ; si le formulaire Web acceptait plus de formats, cela compliquait considérablement la tâche du personnel administratif devant traiter les candidatures, qui pourrait alors être tenté de ne pas traiter un document inhabituel.

Enfin, la question de l'intérêt que pouvait avoir le comité patronal à offrir au syndicat de réaliser ce site fut débattue. Le fait que le syndicat était perçu comme capable de réaliser le site à un coût moindre que les services informatiques de l'Université fit consensus ; également, le fait qu'il s'agissait pour l'employeur de se débarrasser d'une tâche complexe, en échange de l'acceptation de la formule "tous les efforts raisonnables", qui devait encore être débattue plus avant. La simple possibilité que le patronat cherche à éviter un va-et-vient avec le syndicat pour assurer que le site soit conforme à l'esprit de la convention ne fut pas examinée outre mesure. Par contre, fut jugée plausible (mais non certaine) la possibilité que le comité patronal tentait

sciemment de rendre le syndicat responsable des formulaires d'offre d'emploi. Quoiqu'il en fut, c'est la possibilité de cette responsabilisation du syndicat, intentionnelle ou non, en plus de la complexité de la tâche, qui firent finalement reculer le syndicat.

Ce recul fut un peu délicat à réaliser, dans la mesure où le comité syndical avait initialement bien reçu la proposition patronale de réaliser un tel site ; la possibilité ne fut simplement pas remise à l'agenda pour quelque temps, et le chef du comité patronal remarqua très vite que la proposition était restée sans suite, et en fit la remarque sans insister. Par contre, il chercha encore à obtenir l'accord du syndicat pour que l'Université réalise un tel site ; mais comme un formulaire électronique de demande d'emploi ne pouvait être réalisé qu'avec l'accord, et donc la participation du syndicat, le problème de la responsabilité restait entier. Le syndicat continuait à craindre qu'un processus électronique, plus facile à traiter, ne favorise ceux qui s'en serviraient, au détriment des étudiants moins aptes à utiliser les nouvelles technologies (y compris, rappelons-le, certains groupes nationaux.) Le syndicat fit état de cette seconde objection, et des nombreuses objections techniques (format de données, reçu électronique.) Devant le refus du syndicat d'accepter un accord sur ce point, le comité patronal se replia d'abord sur l'affichage des postes. Le syndicat ne pouvait techniquement s'opposer à ce que les offres d'emploi (contrôlées par l'Université) soient affichées sur un site Internet, mais insista pour que les offres sur le Web deviennent au plus un complément aux offres sur le babillard, qui devaient faire autorité en cas de discordance. Les raisons étaient les mêmes que pour le formulaire de demande d'emploi ; il ne pouvait être question d'avantager les étudiants plus compétents techniquement.

L'affaire parut en rester là, mais plusieurs mois plus tard, le directeur du comité patronal relança le syndicat sur la possibilité de mettre en place un système de candidatures complémentaire par formulaires électronique. Ce système répondait en partie aux objections techniques en implantant un accusé de réception électronique, tout en restreignant le format des documents

de support à Microsoft Word, attendu qu'il était toujours possible d'utiliser une candidature écrite pour les étudiants qui n'auraient pas accès à la suite Office. Le syndicat, pour les raisons citées, réitéra qu'il était réticent à permettre des formulaires d'application électroniques, et annonça qu'il reconsidérerait sa décision après que l'Université soit parvenue à mettre en place un système fonctionnel d'affichage électronique des offres d'emploi, quitte à ce qu'une version imprimable du formulaire de candidature y soit adjointe. Quant aux étudiants qui résidaient à l'extérieur pendant la période de candidature, il leur serait possible d'envoyer leur candidature par fax.

Le comité patronal dut se contenter de cette réponse ; deux facultés, celles de gestion et de technologie de l'information, allaient essayer d'implanter une informatisation des affichages de postes, et la possibilité d'étendre l'informatisation aux candidatures serait discutée par la suite au cours d'une rencontre du comité employeur-employés.

Analyse

Nous avons ici un cas de figure non mentionné par Heath. Une des principales raisons pour lesquelles le syndicat n'a pas accordé à l'employeur sa requête de transformer le processus de candidature était bien, selon les schémas, un manque de confiance dû à des transgressions passées ; mais cette transgression n'était ni défection, ni déviance, ni dissensus, mais simplement due à l'erreur humaine. Afin de poursuivre la série des termes en D, nous emploierons le terme de défaut, au sens où une certaine compétence soit a fait défaut, soit a été prise en défaut. Le défaut n'est pas passible de sanction au même titre que la déviance ; mais il ne mène pas non plus, comme le fait parfois le dissensus, à une négociation ouverte qui permettrait de rétablir un *modus vivendi*. En général, la réaction au défaut est d'éviter ou au moins de mieux encadrer les interactions futures afin de minimiser l'impact de défauts subséquents ; en ce sens le défaut est

traité d'une façon qui s'apparente au traitement de la défection. Le défaut peut aussi être corrigé par un supplément d'information, d'instructions, ou de formation, et dans ce cas la réaction est plus proche de celle générée par un dissensus.

Dans le cas qui nous occupe, les erreurs des départements ont fait que le syndicat n'a pas grande confiance en ses compétences techniques (y compris le département des technologies de l'information, où les erreurs n'ont pas été les moins fréquentes) ; alors que dans d'autres départements, la compétence technologique requise semble simplement absente. Ainsi, la réaction du syndicat est de consolider la norme existante plutôt que d'y apporter des changements qui pourraient la rendre encore plus complexe à appliquer.

Il y a un autre défaut évoqué, c'est celui des étudiants peu exposés à la technologie, qui pourraient être systémiquement désavantagés si les candidatures électroniques venaient à remplacer les candidatures sur papier. Encore une fois, ce défaut a servi à contrer la complexification des mécanismes, alors qu'il aurait pu servir à justifier une des demandes du syndicat, qui était que les employés devraient avoir gratuitement accès aux cours d'initiation à l'informatique offerts par l'Université.[45] (Évidemment, pour être vraiment utile dans ce cas, les cours devraient avoir été rendus accessibles à l'ensemble des étudiants, et non simplement aux employés !)

Notons un *a priori* du syndicat : l'idée selon laquelle un formulaire informatique serait nécessairement plus compliqué à remplir (autant pour les étudiants que pour les départements) qu'un formulaire sur papier. À notre avis, la réalité est plus complexe : il y a en effet une familiarité de base avec l'informatique qui ne doit pas être prise pour acquise, mais pour quelqu'un ayant cette familiarité, le formulaire électronique peut, s'il est bien conçu, assister l'utilisateur et lui signaler certaines erreurs sur le champ, ce qui peut dans certains cas simplifier la procédure. Mais nous restons d'accord avec la prémisse du syndicat : certains étudiants auront plus de difficulté à postuler s'ils doivent obligatoirement passer par une procédure

45. Cas que nous verrons en 5.5.2 page 326.

informatique, d'une part ; et d'autre part, si les deux procédures d'application coexistent, il est possible que les applications via Internet soient traitées différemment, et il importe de mettre en place des mécanismes pour éviter cette différence. Par contre, étant donné le petit nombre d'étudiants impliqués, il aurait été possible d'inverser la proposition, et de proposer de mettre en place un mécanisme pour assister les étudiants technophobes à présenter une candidature électronique, ce qui aurait en plus joué un rôle de formation que le syndicat n'a pu obtenir par ailleurs. Le fait que cette hypothèse n'ait pas été envisagée traduit à notre avis une certaine méfiance fondamentale du syndicat vis-à-vis les changements technologiques. En effet, les syndicats ont souvent observé des reculs historiques en termes d'emploi suite à des changements technologiques, et ces changements sont toujours accueillis avec méfiance. Le local SCFP 2626 ne fait pas exception, et la convention collective comporte d'ailleurs une clause pour protéger les employés en cas de changements technologiques. Il semble s'agir d'une prémisse dans la culture syndicale, qui a pris le dessus sur les attitudes technophiles de la majorité des membres du comité de négociation.

Mais avant de s'opposer au site dans son principe, le syndicat avait envisagé l'offre du patronat de le réaliser. En effet, nous avons vu que les avantages pouvaient être nombreux, y compris la possibilité d'introduire un contrôle immédiat de la qualité des affichages de poste (et d'ailleurs des candidatures.) Et à un certain moment, le comité patronal donna l'impression qu'il accepterait la formulation de "tous les efforts possibles" en échange de cette concession du syndicat. Même si le syndicat soupçonnait que le patronat voulait peut-être associer le syndicat au processus pour réduire le nombre de griefs, la charge dramaturgique était toute différente de ce qu'elle aurait été dans le cas (hypothétique) où le syndicat aurait été associé au contrôle du processus d'embauche ; en effet, il ne s'agissait que de contrôler les entrées du processus de sélection, et non de participer à la sélection elle-même. La responsabilité de la décision reposait encore sur les départements. De façon plus significative encore, un site réalisé par le syndicat

assurait la visibilité de ce dernier auprès des étudiants. La collusion aurait fait perdre certains griefs liés à des affichages trop imprécis, mais il y avait clairement un gain global à améliorer la qualité des affichages en amont plutôt qu'en aval du processus. Enfin, le syndicat croyait sincèrement que, même si elle espérait éviter des griefs, l'Université cherchait probablement aussi à faire faire le site par le syndicat pour réduire ses coûts, ce qui n'alla pas sans flatter le syndicat face aux capacités techniques présentes dans l'équipe.

À titre spéculatif, il est en effet plausible que le patronat ait réalisé que les coûts seraient moindres en faisant réaliser le site par le syndicat ; non pas particulièrement à cause d'une différence de capacité technique, mais parce que le syndicat ne manquerait pas de critiquer la fonctionnalité du site s'il n'était pas impliqué dans son élaboration. Il est toujours préférable de concevoir un projet avec les principaux clients, et par son droit de veto, et dans la mesure où la plupart des contraintes fonctionnelles du site venaient directement de la convention collective, le syndicat jouait le rôle de client clef du site en question. Ainsi l'enjeu pour l'Université n'aurait pas été d'éviter des griefs, mais plutôt des itérations dans la réalisation du site.

Toutefois, malgré la configuration dramaturgique plus favorable, le syndicat a rejeté cette option, cette fois à cause de toutes les raisons données plus haut : raisons normatives, soit technophobie syndicale, ou désavantage probable pour les étudiants technophobes ; raisons stratégiques, soit (à notre avis) une analyse imprécise des coûts et bénéfices d'un contrôle des affichages à la source, qui ne tenait pas non plus compte des erreurs dans les candidatures ; d'une certaine prudence face à un projet informatique d'envergure dont, bravade à part, le syndicat sentait qu'il comportait des possibilités d'échec importantes ; et enfin, et peut-être surtout, d'une méfiance fondamentale envers la capacité des départements de bien utiliser un outil de ce type, "sanction" des défauts précédents des départements.

5.3.5 Compétences linguistiques

Parmi les problèmes dont le patronat avait annoncé vouloir traiter, figurait en bonne place la possibilité d'instaurer une procédure d'évaluation des compétences linguistiques des étudiants pour les postes d'assistants d'enseignement. Dans les termes déposés à la table le premier jour de négociations,

> 2. Some members do not possess sufficient language skills in the language they must use to deliver the labs or workshops for which they were appointed as TAs.

Il s'agit d'un problème assez sérieux, qui méritait d'occuper la deuxième place sur la liste de demandes ; en effet, certains départements sont dominés par des étudiants d'origine étrangère. Par exemple, dans le département des technologies et du génie de l'information, on retrouve 90% d'étudiants dits internationaux, parmi lesquels une majorité imposante vient de Chine. Beaucoup de ces étudiants d'origine chinoise, admis sur la base de tests d'anglais écrit, n'ont souvent qu'un niveau assez faible d'anglais parlé, et s'expriment de plus avec un fort accent ; conscients de ce double handicap, ils s'expriment souvent avec embarras, ce qui ajoute à leurs difficultés. Le département qui désire employer des assistants d'enseignement est devant un double dilemme ; il ne peut être question d'exclure les étudiants chinois des postes d'assistanats sous réserve d'être accusés de discrimination ; il n'y aurait d'ailleurs pas assez d'étudiants ayant un très niveau d'anglais oral (et encore moins de français) pour combler les postes d'assistanats disponibles. Toutefois, en engageant des étudiants dont le niveau d'anglais est faible, ils reçoivent des plaintes des étudiants qui suivent le cours avec ces assistants difficiles à comprendre. Un cas qui a particulièrement mis le feu aux poudres est celui d'un assistant d'enseignement chinois qui, devant une classe d'étudiants de premier cycle presque entièrement composée d'étudiants chinois eux aussi, a éludé la difficulté en donnant ses démonstrations en mandarin. Les deux ou trois étudiants d'origine non-chinoise ont évidemment porté plainte.

Bien que conscients de ces difficultés (à l'exception du cas final qui serait raconté peu après le début des négociations), et évidemment intéressés à éviter aux étudiants des sessions de laboratoire inintelligibles, le syndicat accueillit cette demande patronale avec beaucoup de réserve, et ce avant même le début des négociations. En effet, selon leur expérience, les étudiants internationaux se trouvaient souvent exclus des postes d'assistants d'enseignements, même si leur niveau d'anglais était parfois adéquat. Le syndicat a enregistré au moins deux cas d'étudiants qui se sont vu refuser des postes pour des raisons d'incapacité linguistique, à leur avis injustifiée ; mais ces étudiants n'ont pas posé grief. Il y aurait donc, dans certains départements, au moins un problème de discrimination systémique ; peut-être même de racisme. Au moins un des directeurs de départements était cité par des membres du comité syndical comme ayant émis des remarques désobligeantes (en privé) face au contingent élevé d'étudiants internationaux.

Donc, au niveau des principes, le syndicat est à la fois ouvert à la possibilité de tester le niveau de langue des assistants d'enseignement, et souhaite éviter que ces tests deviennent un moyen de légitimer des pratiques discriminatoires. Il s'agit donc, dans un premier temps, d'assurer que le test soit mené par une tierce partie, dans la mesure où la neutralité des départements est mise en doute ; et dans un deuxième temps d'assurer que la nécessité pour certains étudiants de se soumettre au test dépende elle-même de critères objectifs, et ne cible pas indûment des catégories ethniques d'étudiants. Il est en effet entendu que, si tests il y a, ils devront être ciblés pour des raisons de coûts : les tests de compétence orale, nécessitant une entrevue, sont beaucoup plus coûteux que les tests écrits.

Un autre principe soulevé veut que les étudiants qui échoueraient le test linguistique ne devraient pas être indûment désavantagés pour cette raison ; par exemple, il s'agit d'assurer que cet échec ne les suive pas dans leur dossier. Une possibilité plus radicale est soulevée, qui vise à exiger que, si ces étudiants sont exclus d'un poste d'assistant d'enseignement pour cause de

compétences linguistiques insuffisantes, on leur donne un poste sans exigence linguistique au même taux de salaire horaire. En effet, la grille salariale prévoit que les correcteurs et surveillants d'examens reçoivent 72% du salaire des moniteurs de laboratoire, tuteurs et assistants de recherche.[46] De façon surprenante, cette suggestion a son origine dans une remarque du négociateur en chef de l'employeur, au cours d'un des Comité Employés-Employeur. Mais une telle mesure, bien qu'elle permettrait en théorie d'éliminer les charges de discrimination, aurait un impact financier important sur les départements et les pousserait à trouver des prétextes pour déguiser leurs choix d'embauche basés sur la compétence linguistiques. Cette question se trouve par là liée aux questions de transparence du processus de négociation dont nous avions traité plus tôt, et qui étaient encore obscures à ce moment.

Toujours dans la période de préparation, le syndicat soulève que ces difficultés viennent en partie de l'inadéquation entre les critères d'admission des candidats (tests d'anglais écrit) et les critères d'embauche. Dans les départements les plus riches, les étudiants diplômés s'attendent à un support financier sous formes de postes – ce qui, dans le cas des meilleurs étudiants, leur est d'ailleurs parfois promis avant l'inscription – et donc, si cette attente devait être déçue à cause d'un test de langue, les étudiants auraient matière à se plaindre. Un des membres du comité de négociation (lui-même d'origine étrangère, mais parlant un anglais impeccable) suggère que les étudiants soient prévenus des exigences d'emploi dès la lettre d'admission ; les autres membres du comité doutent que la lettre d'admission soit sujette à négociation, tombant trop loin du mandat des relations de travail.

Lors des premières rencontres de négociation, l'Université expose sa problématique, et le syndicat reçoit bien le principe qu'il s'agit d'une situation à laquelle il est important de remédier, sans se commettre d'emblée à proposer des solutions ; mais il avance quelques suggestions qui semblent aller dans le sens de la proposition de test de l'Université (par exemple, assurer

46. Parmi les étudiants diplômés ; les étudiants de 1er cycle reçoivent 60% du salaire maximal pour tous les postes.

qu'un diplôme d'une université anglophone étrangère soient reçu comme équivalence.) Les négociateurs de l'Université suggèrent qu'ils veulent assurer d'une adéquation entre le support que les départements promettent aux étudiants et celui qu'ils peuvent leur obtenir ; ils signalent que certains professeurs insistent pour assurer des postes à certains étudiants. la possibilité d'offrir des postes de correcteurs à plein salaire n'est pas abordée.

Après cette première ronde, le syndicat demeure hésitant à avaliser le principe des tests, dans la mesure où cette légitimation des tests rend illégitime le dépôt d'un grief pour le syndicat. C'est un des moments où l'ambiguïté de la position du syndicat face aux griefs érigés en systèmes a été la plus claire.[47] En effet, le syndicat ne pouvait que souhaiter un système le plus objectif possible pour identifier les étudiants qui ne pouvaient pas, en raison de leurs capacités linguistiques, tenir une charge d'assistant d'enseignement ; mais tout en sachant que, s'ils avalisaient un tel système, ils serait malaisé de poser des grief sur cette base. Or, il y avait une réelle crainte que le système proposé ne vienne qu'officialiser une exclusion, et qu'il était donc essentiel pour le syndicat de pouvoir encore déposer un grief si le système devait s'avérer comporter les germes d'une exclusion systémique.

Tout au long de la négociation, ces arguments revinrent dans les discussions internes du syndicat, chaque fois avec plus de force : d'une part, certains membres du comité de négociations étaient favorables à l'établissement d'un système objectif, dans la mesure où une règle même imparfaite valait mieux que l'arbitraire régnant (ou perçu comme tel ;) d'autre part, dans la mesure où tout système pose un risque de discrimination, d'autres membres voulaient se désolidariser de toute règle, quelle qu'elle soit, disant que ce n'était pas le rôle du syndicat d'admettre des règles qui excluent des membres, mais bien au contraire d'assurer que les actions du patronat soient non-discriminatoires. L'idée qu'il soit possible de parvenir, en négociant avec le patronat, à une règle suffisamment juste pour avoir l'aval du syndicat fut à plusieurs

47. 5.3.2 page 250.

reprises examinée puis écartée. Ces va-et-viens dans le consensus interne du syndicat donnèrent probablement à l'employeur une série d'impressions contradictoires, suggérant parfois qu'un accord était proche, puis qu'il s'éloignait.

Un des aspects qui fit consensus très tôt dans le comité syndical fut qu'il serait préférable que l'idée de sélection soit exprimée en-dehors de la convention collective ; lors de la seconde rencontre, le syndicat proposa donc, sans mettre trop d'espoir sur cette démarche, d'inclure un paragraphe à cet effet dans la lettre d'embauche. Le paragraphe proposé se lisait ainsi :

> Once admitted, you may be eligible to be TA. If you're not in one of those categories (list follows), you need to provide 4.5 on Cantest or some international equivalent. You may take that test later at the University of Ottawa.

À la surprise du syndicat, qui croyait que le processus d'admission était hors-limites, cette proposition fut très bien reçue par le comité patronal, et contribua, dirent par la suite les employeurs, à donner l'impression que le syndicat était ouvert à trouver des solutions créatrices aux problèmes communs. Les détails de la proposition devraient changer, dans la mesure où le test CanTest mesure la compréhension passive ; mais l'idée fut acceptée. En apparence elle ouvrait la porte à un test ou une liste d'équivalences. Tout semblait donc en voie d'être résolu.

Entre deux rencontres, le comité syndical discuta de la façon de s'assurer que l'élément linguistique n'interviendrait qu'en dernière instance dans le processus de sélection, afin d'assurer d'autres postes aux étudiants étrangers.

Mais à la troisième rencontre, alors qu'on commença à parler des aspects spécifiques de la liste, la discussion s'enlisa dans les mécanismes pour éviter la discrimination. En général, la partie patronale avait des réponses prêtes aux objections syndicales : Par exemple, face à l'inquiétude qu'un échec suive les étudiants, l'employeur répond que seuls les résultats positifs

seront enregistrés ; à la possibilité que la mesure soit appliquée de façon qui cible certaines minorités visibles, ils répondent que la liste de critères (collèges anglophones etc.) devrait impliquer que le test serait appliqué, par exemple, aux étudiants blancs d'origine scandinave ; et ainsi de suite. (Le fait que, selon la loi ontarienne, une qualification linguistique soit jugée non-discriminatoire avait déjà été amené à la rencontre précédente.) Le patronat accepte même volontiers que la plupart des membres actuels du syndicat puissent être exemptés du test, si ils avaient déjà occupé une charge d'assistant d'enseignement, afin d'éviter une réaction négative des syndiqués ayant à passer un nouveau test.

Devant la réaction tiède du syndicat, le négociateur en chef de la partie patronale envoie une proposition plus concrète qui se lit ainsi :

> "One of the reasonable and bona fide qualifications[48] of teaching at a post-secondary educational level is that all persons who teach must have an acceptable level of oral and written language skills in the language of instruction. All offers for a teaching assistant position are conditional upon the Employee satisfying the Employer that she can communicate accurately, effectively and with clarity in the language of instruction. Satisfactory proof of language proficiency in the language of instruction shall include the following: (LIST)."

La discussion avait déjà repris dans le syndicat, selon les lignes énoncées plus haut : était-il préférable d'être partie à une règle nécessairement imparfaite, mais dont le syndicat comprendrait mieux l'application (et pourrait donc contrôler les abus possibles), ou devrait-il s'en éloigner. L'énoncé patronal, tel que donné, apparaît problématique en ceci que le fardeau de la preuve incombe à l'étudiant, ce qui (semble-t-il) n'est pas le cas pour les autres qualifications d'emploi. Dans la même lettre, le membre du comité de négociation qui soutient cette position

[48]Terminologie qu'il dit avoir tiré directement du Ontario Human Rights Code

reprend l'idée que le test serait discriminatoire, sans répondre aux contre-objections de la partie patronale. Précisons que l'enjeu n'était pas l'existence du test et de la liste de ses conditions d'applications ; tous les membres du comité étaient conscients que l'employeur était en position d'imposer une telle liste. La question était de décider si le syndicat devait donner l'aval à cette procédure dans la convention collective. Après des discussions prolongées entre les deux membres du comité qui tenaient les positions opposées et le négociateur en chef, ils parvinrent au consensus que *« toute règle semblait discriminatoire, l'absence de règle l'était probablement mais pas nécessairement, alors autant rien. »*

À la session de négociation suivante, le patronat admit qu'il serait possible de traiter la non-compétence linguistique comme une fausse déclaration de qualification, mais qu'un tel traitement aurait deux désavantages notables : d'abord qu'il viendrait plus tard, après que l'emploi ait été octroyé (et que les étudiants aient eu à en souffrir), et qu'ensuite une fausse déclaration tomberait sous le coup des mesures disciplinaires, et laisserait donc une marque dans le dossier de l'étudiant, ce que le syndicat avait dit vouloir éviter. Le doyen des études supérieures suggéra que toutes ces craintes de la part du syndicat semblaient mal fondées. En effet, selon lui, les départements avaient plutôt avantage à déclarer leurs étudiants plus compétents linguistiquement que le contraire, car cela leur permettait de les soutenir par les assistanats d'enseignement, la forme de financement la plus aisée à obtenir. Un membre du syndicat tempéra en disant que sans doute, personne n'avait de raison de vouloir une forme de discrimination, mais qu'elle pouvait opérer de façon systémique. Alors qu'en fait, le doyen venait justement de donner une raison pour laquelle une discrimination systémique serait improbable ! Mais il s'agissait là d'une manœuvre rhétorique d'apaisement : en fait, le syndicat était convaincu que la discrimination existait souvent, pour des raisons personnelles au moins autant que systémiques.

Suivit une longue discussion sur les cas-limites, le syndicat tentant de montrer qu'un test ne tiendrait pas compte de la complexité de la situation, et le patronat tentant de montrer que beaucoup de règles existaient et fonctionnaient malgré les cas-limites. Finalement, tel qu'attendu, le chef négociateur de la partie patronale signala qu'il n'avait pas besoin de l'accord syndical pour établir la procédure de test, et la discussion en resta là.

Après cette session de négociation, le comité syndical convint en réunion que sa position n'était pas altérée : le test existerait indépendamment de l'accord du syndicat, et s'il relevait des problèmes majeurs dans son application il y aurait probablement lieu de faire un grief de principe puisque, fut-il rappelé, les étudiants concernés déposaient rarement des griefs. Un membre rappela à ce sujet que le syndicat souhaitait établir un poste de représentant des étudiants internationaux, en plus des représentants anglophones et francophones. La question de ce qui pourrait être offert aux étudiants échouant le test fut à nouveau évoquée, mais était effectivement tombée lorsque le syndicat avait compris qu'elle n'avait été offerte qu'en réponse à des promesses de support qu'il s'agissait justement de restreindre. Enfin, dans la mesure où une liste et un test semblaient inacceptables (entre autres, souleva-t-on alors, parce que la liste des catégories d'étudiants n'ayant pas à passer le test pouvait être traitée par les assistants d'administration comme une liste de priorité), le comité crut nécessaire d'avaliser le principe que la compétence linguistique était une qualification comme une autre, et par conséquent qu'une fausse représentation à cet égard pouvait devenir affaire disciplinaire. Voici donc la dernière proposition du syndicat à cet effet, qui fut acceptée sans bruit par la partie patronale, sentant bien qu'il y avait là un blocage difficilement surmontable :

1. The Union suggests altering the application form (Appendix C) to read, in the section requesting information on Languages, that "In the case of applications for positions containing a teaching component, this section indicates whether

the applicant can communicate accurately, effectively, and with clarity in the language of instruction."[49]

2. The Union agrees that in the course of a contract involving teaching responsabilities, a case may arise where due to a lack of linguistic competence the Employee clearly cannot carry out their requested duties. In such clear cases, should the Employer elect to pursue a disciplinary course of action, the Union will not grieve such action.

Analyse

D'abord, en termes de pouvoir, il s'agit d'une victoire pour le syndicat, qui a essentiellement obtenu ce qu'il a demandé, alors que l'employeur n'a pu obtenir d'assouplissement de la position syndicale, hostile aux procédure de tests. Il est beaucoup moins clair qu'il s'agisse d'une victoire pour les étudiants internationaux : mais il s'agit là d'une situation complexe, et nous ne pouvons pas être absolument certains de notre évaluation. Néanmoins, tentons d'analyser la situation plus en profondeur que ne l'a fait le comité de négociation dont nous faisions partie.[50] D'abord, nous croyons que le comité syndical partait d'une analyse incomplète des intérêts des départements dans cette situation. Selon lui, il était dans l'intérêt des départements de disqualifier des étudiants, pour justifier de ne pas leur donner le support promis, par souci d'économie. Or, cette analyse fut assez bien réfutée par le doyen des études supérieures. Par contre, nous croyons que l'analyse du doyen n'est pas sans avoir des limites propres ; elle omet la possibilité de cas réels de favoritisme ou de racisme dans l'octroi des postes, situations dont le syndicat avait des raisons de supposer l'existence. Néanmoins, il reste que le calcul d'intérêt qui aurait pu supporter une

[49]Cf. page 481 pour la traduction française.

50. Pour mémoire, cette analyse est postérieure au processus ; nous n'avions pas été pleinement convaincus par les arguments de part ou d'autre au moment où la négociation s'est déroulée, et n'avions pas pris de position claire à ce moment-là.

discrimination systémique joue en fait contre une telle discrimination, et il ne reste que des cas de discrimination "irrationnelle", i.e. non motivée par un calcul d'intérêts. Non que de tels cas soient impossibles, encore une fois ; mais justement la meilleure façon d'éliminer ces cas est l'emploi d'une procédure objective, plutôt que l'emploi du processus de griefs.

Du point de vue des étudiants internationaux, la procédure de tests allait plausiblement être instaurée, avec ou sans l'accord du syndicat ; le raisonnement du syndicat était qu'il serait plus aisé pour certains étudiants, ou pour le syndicat dans son ensemble, de déposer des griefs si le syndicat n'avalisait pas explicitement la procédure de tests. En effet, pour un étudiant international qui choisirait de déposer un grief, cet avantage existe ; mais le syndicat a dû s'avouer plusieurs fois que le manque de confiance de ces étudiants dans leurs propres capacités linguistique les rendaient peu enclins à déposer des griefs. Un autre argument à ce sujet est que certains de ces étudiants viennent de pays où la culture politique supporte très mal la contestation de l'autorité, ce qui les rend encore plus réticents à user de la procédure de grief. Nous ne souvenons plus si ce point avait été soulevé dans les discussions syndicales, et n'en avons pas trace dans nos notes, mais croyons qu'il était entendu en filigrane. D'où l'idée que le syndicat aurait à approcher ces étudiants de façon particulière, user de griefs de principe, etc. Quant aux griefs de principes, nous croyons qu'ils ont peu de chance de porter fruit, dans la mesure où une discrimination systémique est en fin de compte assez peu plausible. Mais une conséquence plus grave de cette insécurité des étudiants internationaux ne fut pas analysée par le syndicat : en sortant les critères objectifs de la convention collective, elle oblige les étudiants internationaux à assumer entièrement l'affirmation selon laquelle ils peuvent « *communiquer de façon précise, efficace, et claire dans la langue d'enseignement.* »

Or, cette formulation subjective porte potentiellement beaucoup plus de poids psychologique qu'un score numérique sur un test (où, souvent, les étudiants internationaux qui sont parvenus à obtenir un visa d'études ont l'habitude d'exceller) et il est concevable que, dans la mesure

où beaucoup de ces étudiants souffrent d'insécurité face à leurs compétences linguistiques, ils reculent devant la nécessité de s'attribuer de telles qualifications ; et encore plus si un jour la rumeur se répand que l'un d'eux aurait eu à souffrir de sanctions académiques, suite à des plaintes d'étudiants ! Ainsi, nous croyons que l'analyse du syndicat fut fautive à deux niveaux : tant dans l'évaluation des motivations des départements que dans celle de l'impact de leurs choix sur les étudiants internationaux. Mentionnons aussi un impact sur un autre plan ; au départ de la négociation, le syndicat cherchait des moyens pour éviter que le coût financier du test retombe sur les étudiants ; cette préoccupation a été tout bonnement oublié dans le rejet du test.

Ainsi, alors que le syndicat croyait travailler pour le bien des étudiants internationaux, il a choisi une voie qui, selon nous, les pénalise. Pourquoi ? D'abord, nous tenons à préciser que nous ne mettons pas en doute la sincérité des intentions du membres du comité de négociation : nous avons mentionné la diversité ethnique au sein de ce comité, et les étudiants Canadiens de N^{e} génération avaient des raisons personnelles d'être sensibles au sort des étudiants étrangers. Les arguments avancés à chaque étape visaient à leur assurer le meilleur sort possible. Donc, il y aurait eu, selon notre analyse, inadéquation complète entre les objectifs (déclarés et même réels) et les résultats de la ligne d'action choisie. Nous nous devons d'expliquer cet écart.

La première clef est simple : l'emploi du test mène à exclure certains étudiants de postes lucratifs, et le syndicat refuse de s'associer à un processus qui a un impact négatif visible sur quelques étudiants, même si cet impact peut être globalement positif (en légitimant hors de tout doute un nombre important d'étudiants dont la compétence linguistique est adéquate sans être excellente.) L'accord est impossible, non pour des raisons de faits (à peu près jamais mis en cause) ou même de légitimité (alors que tout le débat a porté sur la légitimité de la procédure de tests) mais pour une raison dramaturgique : Le syndicat souhaite que la convention collective, dont il est en partie responsable, ne reflète que les contributions positives au sort des étudiants, et est donc réticent à y inscrire un compromis. Le lieu de compromis doit donc être porté en-dehors

de la convention, hors-champ : Dans la lettre d'admission d'abord, dans un appendice, et enfin dans une lettre d'entente, qui, si elle est en théorie accessible à tous les membres du syndicat, n'est pas distribuée aussi largement. (L'appendice, au contraire, est largement distribué ; mais sa portée normative est en grande partie invisible sans accès à la lettre d'entente.)

Lorsque nous disons que l'accord a buté sur le plan dramaturgique, nous impliquons une mise en doute de la sincérité de l'autre partie. C'est en effet le cas ; mais la logique interne de cette mise en question de la sincérité est assez complexe, et nous livre la deuxième clef. En effet, à aucun moment les deux parties ne mettent en question, du moins en public, la sincérité de l'autre partie. Le seul moment où le syndicat mentionne sa crainte de discrimination, qui est l'argument clef dans les discussions internes, il est mentionné que le syndicat craint une discrimination systémique plutôt que personnelle, ce qui est rigoureusement inexact, et donc un manque de sincérité flagrant ; mais ce mensonge était probablement moins motivé par une volonté de dissimulation néfaste que par une volonté d'éviter un conflit ouvert en sauvant la face de l'autre partie. Et cette volonté n'est pas hypocrite, dans la mesure où, à ce que nous pouvions en juger, le syndicat ne mettait pas en doute la sincérité des membres du comité de négociation patronal. Leur méfiance se portait envers certains départements, que selon eux les instances patronales contrôlaient mal.

Cette dynamique reviendra à plusieurs reprises, et est selon nous fondamentale pour comprendre le déroulement de la négociation : On suppose que l'interlocuteur est de bonne foi, mais qu'il représente une collectivité où la déviance est fréquente. Cette hypothèse est parfois explicite (nous y viendrons) mais souvent, comme dans ce cas-ci, elle demeure implicite. En effet, il est souvent difficile d'accuser les membres de l'autre partie de déviance sans que cette aspersion retombe sur les représentants eux-même ; or, cette accusation mènerait inévitablement à un conflit, qui aurait un impact négatif sur le processus de négociation. Donc, soit l'accusation de déviance est tue, soit elle est attribuée à quelques moutons noirs dont l'importance est

marginalisée. Dans tous les cas, les négociateurs sont exclus de tout blâme et leur sincérité n'est pas mise en cause, ce que nous appelons la dynamique de l'agneau émissaire.

La conséquence la plus grave de cette dynamique est que le blâme est rejeté sur des absents, en silence, et ceux-ci n'ont donc pas la possibilité de défendre ou de justifier leur action ; ni de participer à la définition des règles et mécanismes de contrôles qui viseraient à modifier leur action. Dans le cas qui nous occupe, il y a deux parties absentes ; des représentants de ceux parmi les étudiants internationaux qui ont le plus de problèmes de capacité linguistique, et qui auraient pu contester la formulation de la lettre d'embauche, et des représentants des départements où la sur-représentation de ces mêmes étudiants internationaux pose de sérieux problèmes d'embauche. Dans les deux cas, il y a eu déviance, entre l'étudiant enseignant en mandarin et un directeur de département posant des commentaires racistes. Dans les deux cas, nous pouvons parler de déviance dans la mesure où des règlements existaient déjà pour sanctionner ces comportements. La déviance des employés a donné à l'employeur l'impression que les mécanismes de contrôle devaient être déplacés en amont du processus d'embauche ; la déviance des départements à rendu le syndicat hostile à l'établissement d'une nouvelle règle. Ainsi, nous avons une forme de dilemme du prisonnier où le syndicat, prévoyant une déviance, a répondu par une défection d'ordre supérieur (dans l'établissement d'une procédure d'accord) en dépit d'un certain nombre de raisons qui rendaient l'accord souhaitable.

Nous hésitons ici à parler de dissensus ; le syndicat commence par offrir la même contre-norme que le patronat (soit un test oral standardisé), tout en la plaçant hors-champ, puis s'en dissocie. Il ne s'agit pas vraiment pour le syndicat de favoriser une norme autre que celle proposée par le patronat ; en fait une des raisons pour lesquelles le syndicat a agi de la sorte est la perception que son accord ou désaccord n'aurait pas d'impact sur la décision du patronat d'appliquer le test, auquel il n'était même pas fondamentalement opposé, à condition que ce test puisse être appliqué sans discrimination. Par contre, une coopération aurait lié les mains du

syndicat face à une future déviance des départements, perçue comme inévitable. Pourquoi alors le syndicat n'a-t-il pas plutôt tenté de renforcer à son tour les règlements (existants) contre la discrimination, de façon à corriger cette déviance attendue des départements ? En partie parce que les mécanismes de griefs existants lui semblaient aptes à traiter de cette discrimination lorsqu'elle dépassait les paroles ; et possiblement aussi (mais c'est là en partie spéculation) parce qu'ils ne pouvait toucher cette question sans susciter chez l'autre partie une réaction à son accusation de déviance, détruisant par là la dynamique de l'agneau émissaire.

5.3.6 Étudiants interdisciplinaires

Un autre cas qui donna lieu à des discussions orageuses au sein du syndicat est celui des étudiants dans les programmes interdisciplinaires autonomes. En principe, la situation était simple : Les diverses unités (départements, facultés) doivent, selon la convention collective, donner priorité à leurs propres étudiants. L'Université d'Ottawa offre deux programmes interdisciplinaires autonomes, c'est-à-dire qui ne sont pas rattachés clairement à une seule unité d'étude. (Par opposition aux programmes dits collaboratifs, où une discipline prend le pas sur l'autre.) Celui de ces deux programmes qui représente le plus grand nombre d'étudiants est le programme de Science des Systèmes, où nous sommes nous-même inscrits. Ce programme, d'abord créé en biologie en mémoire de Ludwig von Bertalanffy, a été ensuite repris par le département de mathématiques ; au moment de la négociation, il relève de la faculté de gestion, à cause des liens de la science des systèmes avec la recherche opérationnelle, et passera enfin à la faculté des technologies de l'information peu d'années après. L'autre programme interdisciplinaire autonome est celui de la Santé des Populations, dont il sera peu question.

Dans le cas du programme de science des systèmes, les étudiants ne peuvent compter sur les cours propres au programme, trop peu nombreux, pour obtenir des postes d'assistants ; ils

doivent donc tenter d'obtenir des postes dans d'autres unités. En théorie, dans la mesure où le programme est pris en charge par la faculté de gestion, les étudiants de sciences des systèmes sont sur un pied d'égalité avec les étudiants de gestion pour les cours donnés par la faculté. En pratique, la plupart des étudiants en science des systèmes vont y chercher quelque chose qui ressemble beaucoup à une formation en informatique ; et leur formation précédente est souvent aussi proche de l'informatique, et ils n'ont pas nécessairement les qualifications requises pour enseigner les cours de la faculté de gestion, à l'exception des cours de mathématiques spécialisés qui sont pris en charge par la faculté de gestion plutôt que le département de mathématiques. Encore une fois, il y a peu de charges appropriées, et une importante proportion d'étudiants en sciences des systèmes n'obtiennent pas de poste. Or, nous annoncera le doyen de la faculté des études graduées, l'Université d'Ottawa accorde une grande importance aux programmes interdisciplinaires, et souhaite donner aux étudiants de meilleures conditions d'études ; cela signifie interpréter la clause de priorité de façon plus souple. Le syndicat est conscient de la difficulté éprouvée par ces étudiants, et est donc au départ favorablement disposé à altérer la clause de priorité pour, d'abord, clarifier leur statut, et, ensuite, leur donner de meilleures chances d'obtenir un poste.

Là où l'affaire se complique, c'est que, afin d'encourager les départements à embaucher les étudiants en sciences des systèmes, la faculté des études graduées finance pour la moitié leurs postes, à partir d'un fond spécial. (Il semble que ce fonds ne s'applique pas aux étudiants en santé des populations.) Le syndicat a accidentellement eu vent de ce fonds secret, qui vient bien évidemment brouiller les priorités d'embauche de la convention collective, et constitue donc une déviance de la part de la faculté des études supérieures. Ainsi, si le comité de négociation n'est pas opposé à l'idée d'équilibrer la mise en ajustant les règles d'embauche au cas des étudiants des programmes interdisciplinaires, ce même comité craint qu'une règle équitable en elle-même devienne un avantage déloyal pour ces étudiants, lorsque combinée à l'attrait

pour le département d'épargner en bénéficiant du fonds d'embauche spécial. Seulement, le syndicat doute déjà de la possibilité d'affecter ce fonds, auquel l'Université tient probablement beaucoup. Certains membres du comité souhaitent contester le fonds, d'autres croient que c'est peine perdue, et d'autres encore proposent une solution mitoyenne, qui serait d'en être au moins officiellement informés. Dans la mesure où le fonds est perçu comme difficile à éliminer, le comité se demande s'il n'est pas préférable de conserver le statu quo, où deux injustices s'annulent presque.

L'autre possibilité envisagée est de neutraliser l'impact du fonds d'aide aux étudiants en sciences des systèmes, à l'aide de règles de sélection plus rigides et mieux contrôlables. La question du statut des étudiants interdisciplinaires, où le syndicat cherche à trouver un accord, se trouve ainsi liée à la question très controversée du processus de sélection, où le syndicat souhaite au contraire conserver le statu quo, et donc à bloquer les propositions du patronat. Le syndicat envisage tout de même des avantages qu'auraient pour ce cas l'instauration d'une procédure d'embauche plus transparente. Le syndicat envisage aussi des scénarios profondément différents, y compris la possibilité d'instaurer un système de quotas d'embauche pour ces étudiants dans certains départements. Mais dans tous les cas, l'impact global sur la procédure d'embauche est perçu comme trop important, et le comité n'envisage ces scénarios qu'en dernier recours.

Enfin, le comité syndical parvient à un accord interne sur les principes sinon sur les solutions : le fonds pose problème, et on ne peut le laisser combiner avec une liberté de choix total ; mais la situation actuelle impose des limites trop draconiennes pour les étudiants interdisciplinaires (surtout ceux en-dehors du programme de science des systèmes, qui ne bénéficient pas du fonds spécial) et il est jugé pertinent de leur donner le choix d'un département d'attache.

Au cours des négociations elles-même, le doyen des études supérieures propose en effet de rendre officielles, pour fins de sélection, les multiples attaches disciplinaires des programmes

interdisciplinaires : En particulier, ouvrir aux étudiants interdisciplinaires les départements qui offrent des cours dans le programme, et le département du directeur de thèse. Dans le cas du programme de science des systèmes, le calendrier de cours donne une liste imposante de cours associés au programme, dans un très grand nombre de départements (y compris la plupart des départements de sciences naturelles) ; mais les cours du tronc commun du programme sont au nombre de cinq, dans autant de départements. Nous n'avons pas clarifié si l'intention du patronat était d'ouvrir les cinq départements offrant les cours du tronc commun ou tous les départements mentionnés au calendrier. Dans tous les cas, le syndicat s'oppose à ce que ces étudiants aient le champ libre dans plus d'un département, pour des raisons que le patronat accepte sans difficultés. Le syndicat met en question le lien avec le directeur de département, qui peut mener à une situation de favoritisme, mais le patronat répond que le favoritisme est couvert dans la convention, et le syndicat accepte cette réponse. Vient enfin la question du fonds secret : le doyen de la faculté des études supérieures, qui est clairement un des champions des programmes interdisciplinaires, semble légèrement mal à l'aise mais affirme sans se démonter qu'il s'agit d'argent "frais", qui vise à encourager les départements à prendre en charge des étudiants interdisciplinaires en plus de leurs propres étudiants. Selon lui, sans ce fonds, il n'y a pas de mécanisme à l'intérieur des départements qui reconnaisse la contribution des professeurs qui dirigent des étudiants interdisciplinaires. Lorsque le syndicat demandera si ce budget ne peut pas être employé par certains départements pour couper leurs frais, en employant des étudiants «à rabais», plutôt que pour financer plus de postes, il répondra que les départements ne contrôlent pas vraiment la part des budgets alloués aux postes, impliquant qu'ils ne pourraient choisir d'allouer autrement la part du budget destinée à leurs propres étudiants.

Quoiqu'absolument sceptique devant cet argument, le syndicat en conclut que le fonds ne serait pas remis en cause sans une lutte importante, à laquelle le syndicat ne voulait pas s'engager. Sans doute jugea-t-il qu'il serait difficile de mobiliser les membres autour d'une

question ayant un impact somme toute assez limité. En tous cas, l'existence du fonds serait enregistrée dans les archives du syndicat au cas où il serait possible de s'en servir un jour pour montrer qu'il avait desservi un des étudiants des départements impliqués ; on jugea inutile d'exiger que l'existence de ce fonds soit rendue publique. Ainsi, on accorda aux étudiants interdisciplinaires la possibilité de choisir un département d'attache, croyant que cette solution, même avec l'existence du fonds, représenterait un équilibre acceptable avec les handicaps dont ils souffraient encore du simple fait d'être moins liés aux départements, et d'être des généralistes en compétition avec des spécialistes.

Le syndicat donna donc son accord de principe à l'employeur lors des négociations suivantes ; il fallut encore résoudre quelques problèmes techniques : où et quand l'étudiant déterminerait-il son département d'attache ? Pouvait-il en changer d'une session à l'autre ? Cette éventualité fut envisagée au départ, mais cadrait mal avec les politiques d'ancienneté, et après hésitation de part et d'autre fut rejetée. De même, on se demanda s'il faudrait permettre à l'étudiant de retarder ce choix déterminant, mais il fut en fin de compte décidé que l'étudiant devait déclarer son département d'attache lors de sa première application à un poste, sur le formulaire d'application lui-même. C'est ainsi que le syndicat obtint l'article 18.6.4 (cf. page 473)

Analyse

Ce cas est à la fois un excellent exemple et un contre-exemple des principes étudiés. D'une part, les règles définies dans la convention omettaient de mentionner les étudiants interdisciplinaires, et cadraient mal avec leur situation, et on peut parler d'anomie partielle. Il a donc fallu définir de nouvelles règles ; en l'absence de normes préexistantes qui puissent s'appliquer clairement à ce cas, il a fallu créer une nouvelle règle en équilibrant diverses considérations, ce qui correspond à un exercice de marchandage simple. La solution à laquelle

les parties sont parvenues n'était pas aussi bonne que souhaitée, ni du point de vue syndical (qui aurait voulu voir disparaître le fonds spécial), ni du point de vue de l'employeur (qui voulait au départ octroyer plus de liberté aux étudiants interdisciplinaires) ; mais cette solution fut perçue par les deux parties comme adéquate, supérieure au statu quo, et supérieure à ce que chaque partie aurait pu obtenir en créant un conflit autour de cette question. Nous avons donc un cas d'école de marchandage, tel que l'entendrait Gauthier.

Il s'agit aussi d'un contre-exemple, en ceci que c'est un des rares cas où il y a eu déviance manifeste par rapport à une règle explicite sans qu'il y ait sanction de la part de l'autre partie. Cette clause est également une des rares où le syndicat n'a pas obtenu ce qu'il a demandé (le retrait de la bourse), et où il a cédé presque immédiatement devant un refus initial du patronat. Notons que beaucoup des membres du comité de négociation ne croyaient pas que le retrait de cette bourse était possible. Pourtant, le comité précédent avait obtenu des concessions autrement plus importantes du patronat, et il est impossible de savoir si l'employeur n'aurait pas cédé devant une résistance acharnée. Pourquoi n'y a-t-il pas eu de résistance ? D'abord parce que le comité syndical considérait cette question comme d'assez peu de poids ; il s'agit de peu d'étudiants, et étant donnés les autres facteurs, les injustices causées par cette bourse auraient un impact limité. D'ailleurs, cet équilibre de déséquilibres était défendable ; et le syndicat sentait qu'il serait malaisé de démontrer que l'impact desservait les étudiants des autres départements de façon claire, même si le principe de neutralité dans l'embauche était clairement mis en cause. De même, malgré le scepticisme avec lequel fut reçue l'idée d'argent frais et de budgets séparés, il serait ardu de démontrer qu'elle était inexacte sans aller en profondeur dans le processus d'embauche.

Ainsi, le conflit se serait avéré complexe ; les gains pour la population étudiante minimes ; et la valeur politique d'un conflit s'en trouvait d'autant diminuée. En effet, un conflit est toujours une option coûteuse pour le syndicat, et ne peut être soutenue sans le support actif

de la population étudiante. Or, et c'est peut-être le fin mot de l'histoire, il est très douteux que la population étudiante se serait mobilisée pour des gains aussi nébuleux ; d'autant que les étudiants qui étaient peut-être en position d'y perdre (ceux de la faculté des sciences de l'information) n'étaient pas en peine de charges d'assistanat, par rapport à certaines autres facultés moins fortunées. Le syndicat comptait bien pouvoir mobiliser ses membres pour des batailles telles l'indexation des frais de scolarité ou la charge de travail devant la double cohorte, mais dans ce cas c'était plus que douteux. Le syndicat a choisi ses batailles à la suite de ce qu'on peut assimiler à un calcul rationnel de coûts et bénéfices.

Il est intéressant de noter que, lorsque le syndicat a remis en question le fonds secret auprès du comité patronal, le débat s'est situé entièrement au niveau factuel de l'impact sur l'embauche subséquente des étudiants : c'était habile de la part de l'employeur, mais le syndicat n'a pas choisi de ramener le débat à la question de la légitimité du fonds secret en fonction des critères établis, ce qui aurait après tout été possible. En laissant l'argumentation de dérouler au niveau des impacts (véracité), le syndicat évitait une bataille qui aurait probablement eu lieu si le fonds avait été attaqué sur le plan de la légitimité. Plus tard, lorsque quelques membres du comité de négociation diront que la notion d'argent frais ne tient pas debout, il est difficile d'affirmer à quel niveau se situe le doute : probablement un peu à tous les niveaux, voire : le fonds est perçu comme illégitime ; au niveau factuel, il n'est pas certain que ces membres croyaient que les comptes étaient séparés, et il est presque sûr qu'ils croyaient que, même dans ce cas, les départements arriveraient à se servir du fonds pour réaliser des économies et possiblement embaucher moins d'étudiants ; enfin, s'ils pouvaient probablement accepter que le fonds avait vraiment pour objectif d'aider les étudiants interdisciplinaires, il pouvaient douter que le comité de négociation patronal croyait lui-même que ce fonds était sans impact sur l'embauche des autres étudiants. Mais ici, nous sommes dans le procès d'intention.

Cela dit, pour mobiliser une population contre une transgression, il faut encore que la transgression donne une impression de mauvaise foi évidente. Or, et c'est l'autre point final de cette histoire : si le fonds est en infraction claire des règles jetées dans la convention collective, son objectif n'est pas de favoriser l'arbitraire d'un individu, ou une économie sur le dos des étudiants (même si le fonds peut aussi avoir ce dernier effet), mais de favoriser un axe d'études. La sincérité de la faculté des études supérieures n'est pas mise en doute à ce niveau. Donc, s'il s'agit d'une déviance sur le plan des règles écrites, cette déviance peut être interprétée comme un dissensus, un appel à un autre principe. (Nous disons ici principe et non pas norme, car il n'y a pas de précédent établi ; ce qui montre bien que la justiciabilité dépasse le simple problème de sélection d'équilibre.) Ainsi, l'absence de sanction peut être expliquée à un autre niveau de lecture. Nous avons tendance à penser que ce niveau de lecture se superpose plutôt que de se substituer à celui des seules règles explicites : ce cas a été vécu par le syndicat à la fois comme dissensus, et non sanctionné comme tel, et comme déviance passible de sanction, mais de trop peu de poids relatif pour justifier à lui seul de mener bataille. Le calcul stratégique n'est donc pas exclu par la logique des sanctions.

5.3.7 Étudiants qui passent à temps partiel

Enfin, la dernière demande patronale ayant trait à la sélection d'étudiants porte sur la sanction d'une déviance de quelque étudiants. En effet, d'après l'article 18.6.3 relatif à la priorité d'emploi (cf. page 459), les étudiants à temps plein ont priorité sur les étudiants à temps partiel. Or, il est possible pour les étudiants de changer de statut, et de passer à temps partiel sans pénalités jusqu'à une date située généralement aux environs de 12 jours après le commencement des cours (et donc après le commencement des contrats), ce qui représente une économie substantielle pour ces étudiants : au moment de la négociation, le coût moyen d'une

session[51] à temps plein dans la plupart des départements était de $2035.78 contre $951.35 pour une session à temps partiel. Ainsi, il est possible de manœuvrer le système pour bénéficier des priorités d'embauche à temps partiel sans en payer le prix, ce qu'ont effectivement fait deux étudiants dans l'année académique 2001-2002. Cette déviance n'était pas sans échos pour l'Université ; des cas de manœuvres similaires avaient été observés pour les bourses (y compris les bourses offertes par le syndicat.)

Notons pour mémoire que les définitions des statuts d'étudiant à temps plein et partiel se recouvrent partiellement, et que dans bon nombre de cas le changement de catégorie n'a pas d'impact académique, ce qui facilite le changement. En particulier, un étudiant à temps plein doit être inscrit à au moins six crédits par session, et un étudiant à temps partiel à au plus six crédits. Or, le nombre magique de six crédits correspond exactement à une charge normale de deux cours d'études graduées, à la rédaction de thèse ou de mémoire, aux travaux de recherche ou à l'examen de synthèse ; si ce n'était du fait que l'Université exige un nombre minimum de sessions à temps plein (variant selon les diplômes), les étudiants diplômés auraient donc presque toujours le choix de s'identifier comme à temps plein ou partiel. En pratique, la plupart des étudiants diplômés doivent s'identifier à temps plein pendant la période de cours, et peuvent choisir de s'identifier comme à temps plein ou partiel pendant la période de recherche et de rédaction, en fonction de leur intérêt à obtenir un poste d'assistant, et d'un calcul des chances qu'ils auraient à obtenir ce poste dans un cas ou l'autre, en fonction du nombre de postes disponibles dans leur unité.

De façon générale, le nombre de postes est restreint, et l'inscription à temps partiel, si elle signifie des frais de scolarité substantiellement moindres, élimine dans de nombreux cas la possibilité d'obtenir un poste d'assistant. À l'inverse, on peut dire que les postes dépendent pratiquement d'une inscription à temps plein, et que dans le cas des sessions de rédaction (où

51. y compris les frais afférents. Source : `http://web1.uottawa.ca/uopr/regist/droits/2001/fees11.htm`, consulté le 29 mai(?) 2002

cette inscription n'a pas d'autre utilité) la possibilité d'avoir un poste «coûte» plus de $1 000, soit la différence entre une session à temps plein ou partiel. (Mais notons encore que cette différence est déductible d'impôts.)

En d'autres termes, la différentiation de priorité entre les étudiants à temps plein et à temps partiel est précieuse pour les deux parties ; pour l'Université, il s'agit d'une différence de revenu considérable ; pour le syndicat, il s'agit bien entendu de protéger les postes des étudiants à temps plein (pendant les sessions d'étude à tout le moins) des étudiants qui sont à temps partiel au sens courant, c'est-à-dire pour qui il est possible d'avoir un emploi à temps partiel en-dehors de l'université. Ainsi, chaque partie tiendra évidemment à sanctionner cette déviance. Voici comment l'Université présentera le cas :

> The parties have agreed that full time graduate students are to be given priority as per 18.6.3. The parties have further agreed that the contract of a member losing full time status is void if the loss of status occurs before the contract begins (18.9). How should members who are full time at the time of the awarding of the contract but who change their status from full time to part time before the beginning of the work be dealt with?

Toutefois, dès que cette question est abordée, la réaction du comité syndical est d'abord de s'assurer que cette sanction ne frappe pas des étudiants innocents, ayant changé de statut de bonne foi ; par exemple des étudiants passant à temps partiel pour des raisons de santé. Le comité patronal propose que de telles exceptions doivent recevoir l'approbation du syndicat au cas par cas. Le cas le plus difficile est celui où un étudiant, au moment de payer ses frais de scolarité, ignore encore s'il aura un poste et passe donc à temps partiel par manque de fonds. Ainsi, le syndicat juge nécessaire d'avertir l'étudiant avant qu'il perde son poste, pour lui laisser

une chance de régulariser la situation et de revenir à temps plein (ce que lui permettrait son salaire.)

Le comité patronal est un peu étonné de voir que le comité syndical donne autant d'importance à défendre les étudiants dans un contexte qui est d'abord perçu comme un contexte de déviance. Mais les cas d'exceptions sont plausibles, et le comité patronal rédige une première version du règlement qui tient compte des premières objections. Suivront de nombreux va-et-vient entre le syndicat et le patronat, modelés sur cette interaction : Le syndicat imagine un scénario où un étudiant de bonne foi serait pénalisé par le règlement, et le règlement est ajusté pour éviter ce cas.

Les détails des scénarios et des changements aux règles sont fastidieux, mais la dynamique vaut d'être rapportée. Très tôt dans ce processus, l'avocat conseil du comité patronal fait une sortie, accusant le syndicat de défendre des tricheurs. Les autres membres du comité patronal sont visiblement gênés de cette sortie, et prennent un ton conciliant par la suite : cette accusation n'est pas de mise. Le comité syndical (à commencer par l'étudiant en droit) fera en privé les gorges chaudes sur la tendance qu'ont parfois les avocats à analyser toute interaction en termes de conflit. En public, le syndicat continuera simplement à élaborer des scénarios hypothétiques (qui, au demeurant, sont crédibles et convainquent d'ailleurs le comité patronal.)

Pourtant, il n'est pas clair que les doutes de l'avocat sur les intentions du syndicat ne sont pas partagés. Le syndicat fait tant pour défendre des étudiants potentiellement innocents qu'il devient en effet très difficile de sanctionner des tricheurs. À un certain point, une des propositions rédigées par le syndicat est assimilée à une recette pour créer une faille dans le règlement (*loophole*) permettant d'éviter les sanctions. Mais il faut noter que cette seconde assertion (énoncée cette fois par le vice-recteur aux études graduées) est donnée sur un tout

autre ton : elle est présentée comme une critique de la forme du règlement tel que rédigé, et non comme un procès d'intention.

Le patronat s'étonne par ailleurs que ce texte, proposé par le syndicat, mentionne le fait que, si l'étudiant omet de revenir au statut d'étudiant à temps plein, le comité employés-employeur se réunisse non seulement pour discuter des raisons qu'aurait l'étudiant, mais de la discipline appropriée. Cette suggestion tombe parce qu'il s'agit selon lui d'une mesure disproportionnée, et aussi parce que l'action disciplinaire est une prérogative de l'employeur, qui ne devrait pas faire l'objet des réunions du comité conjoint. Le terme de discipline avait été introduit sciemment par le comité syndical qui, craignant que l'Université veuille appliquer une action disciplinaire, voulait justement participer à son élaboration pour en contrôler la portée. Mais l'employeur voulait au contraire se limiter à des sanctions sous la forme de l'annulation du contrat, et éviter d'invoquer les mesures disciplinaires, qui laisseraient une marque dans le dossier de l'étudiant. Enfin, cette version du texte, jugée trop alambiquée par les deux parties, sera abandonnée d'un commun accord.

Le comité patronal présentera la prochaine proposition ; cette fois, le syndicat reviendra à la charge avec deux requêtes de changements. La seconde, en particulier, énonce que, si l'infraction n'était pas détectée au bout d'un mois, le contrat tiendrait. Cette fois, c'est le négociateur en chef qui demandera au comité syndical s'il est toujours d'accord sur les principes de priorité. Le syndicat confirme que oui, mais qu'il s'agit de traiter les étudiants comme innocents jusqu'à preuve du contraire. « *Nous faisons confiance à nos étudiants.* » [52] Le syndicat fera remarquer que ce délai de trente jours n'a pas pour objectif d'aider à déjouer le règlement, mais est basé sur le précédent des délais pour griefs dans la convention collective. Ils donnent l'exemple hypothétique extrême d'un professeur qui tiendrait des propos haineux, mais qui, d'après la

52. La citation commence par : « *Comme vous faites confiance aux agents de sécurité, ...* » Le parallèle fait référence à un autre épisode de la négociation, relaté en 5.5.1 page 319 : en fait, le parallèle complet est que le syndicat, lui, ne fait pas trop confiance aux agents de sécurité ! Ce parallèle, de façon un peu étonnante, justifiera la position du syndicat et fera déjà baisser la tension.

procédure de grief, ne peut être accusé après trente jours ; pourquoi les sanctions de ce cas infiniment moins graves seraient-elles sans limites ? L'absurde de ce second parallèle, et la référence aux règles existantes, rassurent le comité patronal sur les intentions du syndicat, et les derniers ajustements se font sans grands heurts.

Parmi ces ajustements : le patronat avait formulé que le contrat serait considéré nul (*void*) plutôt que de d'écrire qu'il serait terminé ;[53] cette formulation dérangeait le syndicat, qui voulait s'assurer que le travail déjà accompli serait payé. Par ailleurs, puisque de plus en plus d'étudiants vont chercher des contrats dans d'autres départements (phénomène qui serait encore amplifié par les nouveaux règlements pour éviter l'embauche de non-étudiants), le patronat voulait assurer que les étudiants avertissent les autres départements de leur changements de statut, dans la mesure où l'information pertinente n'était pas aisément accessible dans le système informatique centralisé de l'Université. Au départ, le patronat avait écrit que l'étudiant devrait avertir les instances pertinentes ; le syndicat a évidemment demandé de préciser quelles seraient ces instances, et a proposé que l'assistant à l'administration du département de l'étudiant (qui serait nécessairement averti du changement de statut) ait charge de rappeler à l'étudiant d'avertir les autres départements où il a postulé. Enfin, le syndicat voulait préciser que la ré-attribution du contrat soit conditionnelle à ce qu'il reste assez de travail à faire pour justifier le dérangement du processus de réouverture.

Analyse

Ce cas illustre à merveille l'idée selon laquelle l'application de la sanction est conditionnelle à l'impossibilité de la justifier. D'abord, l'Université veut spécifier la règle car, même si l'infraction est patente, elle ne peut poser de sanctions si la règle n'est pas claire. (Il y alors

53. Cette terminologie était déjà employée, dans l'article 18.9 (cf. page 462), pour le cas où l'employé perdait son statut d'étudiant avant le début des travaux. Dans ce cas, l'annulation du contrat ne pose pas les mêmes problèmes.

défection plutôt que déviance.) Ensuite, on observe que la première requête du comité syndical est d'institutionnaliser un processus (dans le cadre du comité employeur-employés) où les parties discuteront des motivations de l'étudiant, et ou ce dernier pourra tenter de justifier son changement de statut. Puis, dans la suite des négociations, le comité syndical imagine des cas typiques où la manœuvre condamnée serait justifiable, et se sert de ces cas pour justifier d'éviter l'application de la sanction dans la plupart des cas. En fait, personne ne veut appliquer la sanction ; comme le mentionnait Heath, la sanction existe d'abord pour soutenir l'énoncé de la règle, et sa seule mention devrait suffire à décourager les contrevenants.

Il y a un autre enjeu, dramaturgique cette fois : cette règle est une des premières règles de la convention collective à définir une sanction pour les actions des étudiants. Encore une fois, le syndicat tient à ce que la convention, qui est le principal produit de l'activité syndicale (même s'il s'agit d'un produit conjoint) soit perçue comme agissant uniquement dans l'intérêt des étudiants. Ainsi, toute mesure qui pourrait aller à l'encontre des intérêts d'un étudiant, même si (comme dans ce cas) il est clair qu'elle favorise les intérêts des étudiants dans leur ensemble, est accueillie avec réserve. C'est ce qui explique que le syndicat ait fait autant pour protéger des employés potentiellement innocents. En ce sens, il y a eu anomalie patente lorsque le terme de discipline fut introduit dans le brouillon émanant du syndicat ; une anomalie que nous comprenons mal, d'autant que, d'après nos notes, la décision, qu'on savait controversée, d'introduire ce terme n'a pas donné lieu à de longues discussions. Nous croyons que, outre l'idée de contrôler le niveau de discipline, la notion qu'il y aurait discipline était perçue comme découlant naturellement dans les cas résiduels de transgression, une fois les innocents protégés. Ainsi on voit la force de l'idée que la déviance doit être sanctionnée.

Mise à part cette anomalie, la différence d'emphase entre les positions des deux parties (sanctionner la déviance pour l'Université, protéger les innocents pour le syndicat) a laissé croire aux employeurs qu'il y avait différence sur les principes, alors qu'à notre avis il n'en

était rien. Il s'agissait simplement d'habiller la sanction d'une façon qui maintienne l'image positive globale de la convention collective. Toutefois, nous avons mentionné le fait que la transgression avait surtout des conséquences financières pour l'Université ; un bon nombre d'étudiants «à temps partiel» sont en fait des étudiants à temps plein en phase de recherche ou de rédaction, et il ne serait pas nécessairement très injuste, du point de vue étudiant, de leur octroyer un contrat. Bien sûr, certains de ces étudiants en rédaction étirent le temps de rédaction, et devraient idéalement laisser les postes aux étudiants en début de diplôme ; et bon nombre d'étudiants sont aussi à temps partiel parce qu'ils ont d'autres possibilité d'emploi. Nous ne connaissons malheureusement pas la proportion exact d'étudiants à temps partiel dans cette dernière situation, mais il n'y a aucun doute qu'elle suffit à justifier la priorité d'embauche telle que définie. Néanmoins, l'autre cas de figure existe, et même si ce point n'a jamais été mentionné au cours des discussions syndicales, nous nous demandons, à titre spéculatif, s'il n'a pas eu un impact implicite sur la perception qu'avait le comité syndical de la gravité de cette transgression.

Enfin, le déroulement de la négociation démontre *a contrario* l'importance accordée au fait de ne pas accuser l'autre de mauvaise foi : lorsque l'avocat de la partie patronale l'a fait, tout le comité des employeurs s'est évertué à prendre un ton conciliant pour neutraliser l'impact de cette accusation, et l'avocat a d'ailleurs été absent de plusieurs séances de négociations par la suite, ce qui était à notre avis stratégique. Sa sortie n'a eu aucun impact dans la mesure où il s'est retrouvé visiblement isolé dans son propre comité. Quand le même soupçon est revenu plus tard, la dynamique était complètement différente ; un des membres du comité patronal a suggéré que le texte était trop compliqué pour être clair (ce que tous reconnurent) et la fois suivante, même impatient, le chef des négociations, plutôt que d'accuser le comité de syndical de mauvaise foi, lui a demandé s'il voulait renégocier les principes à la base de l'article. La

mauvaise foi pouvait être attribuée à quelques étudiants, mais il fallait expliquer la conduite des négociateurs autrement : un nouveau cas de la dynamique de l'agneau émissaire.

Notons enfin que la négociation de cet article fut émaillée de part et d'autres de références à des grands idéaux et à des principes juridiques : le syndicat proclame sa confiance envers le corps de ses membres, qui n'est pas entamée par les cas de déviances exceptionnels ; les membres sont innocents jusqu'à preuve du contraire ; on pouvait rappeler aux étudiants qu'ils avaient charge d'avertir les autres départements de leur changement de statut, mais au départ les étudiants devaient être conscients de cette responsabilité car, en substance, «nul ne peut ignorer la loi». À chaque étape, il fallait s'assurer que les articles proposés étaient légitimes, ce qui s'énonçait surtout en termes de principes ; et même quand la sincérité était mise en cause, on devait idéalement demander à quel autre principe il pouvait être fait référence. Nous tenons à souligner à nouveau comment la question du délai d'application de la sanction fut résolue en faisant référence aux règles préexistantes : comme le faisait remarquer Heath, on peut définir un équilibre en faisant référence à la tradition. Il n'y eut pas de contestation sur les faits.

5.4 Opération du syndicat

5.4.1 Adresse courriel des membres

Selon l'article 6.5 (cf. page 454), le syndicat recevait à chaque semestre de l'employeur la liste des employés engagés ainsi que leur adresse postale. Le syndicat souhaitait, pour pouvoir contacter (et éventuellement mobiliser) ses membres de façon plus rapide, avoir également accès aux adresses de courriel de ses membres.

Au passage, et tant qu'à moderniser le texte, le syndicat voulait corriger le texte, qui assurait que ces listes seraient livrées dans un format lisible à la machine, convenable aux deux parties ; il s'agissait d'y insérer la mention qu'il s'agirait bien d'un format électronique. En effet, il était possible de défendre en principe qu'un format papier était lisible par un numériseur digital ; quoiqu'une telle option n'aurait évidemment pas emporté l'accord. Il s'agissait surtout d'assurer d'éviter les pires cas de désaccord, non parce qu'ils étaient envisagés comme réellement probables mais dans un esprit légaliste de couvrir toutes les éventualités. La formulation n'était pas perçue comme très importante par le syndicat, et au moment où les dernières propositions furent signées, ce changement, qui avait été accepté sans discussions, fut oublié et personne n'en fit la remarque.

Pour en revenir aux courriels, il s'agissait d'une requête jugée raisonnable en principe, mais qui se révéla comporter plusieurs petites difficultés de détail. D'abord, de quel courriel s'agissait-il ? Tous les étudiants reçoivent, au moment de leur inscription à l'Université d'Ottawa, une adresse de courriel liée au domaine de l'Université, qu'ils sont encouragés à consulter fréquemment. En effet, plusieurs services académiques emploient cette adresse : par exemple, le service de bibliothèques s'en sert pour signaler les prêts arrivant à échéance. La consultation de ce courriel est assez aisée, avec une interface POP standard, et la possibilité de consulter le courriel via un site Internet. Mais beaucoup d'étudiants consultent néanmoins le courriel académique moins régulièrement que leur courriel personnel, et l'adresse personnelle permettrait donc un contact plus direct. En théorie, il ne devrait pas y avoir de différence : en effet, beaucoup d'étudiants choisissent de rediriger automatiquement les courriels reçus à leur adresse académique vers leur adresse de courriel personnel, ce que permet également le service universitaire. Mais tous les étudiants n'ont pas l'expertise informatique de base qui leur est nécessaire pour configurer leur compte de courriel universitaire de la sorte ; ces étudiants sont d'ailleurs ceux qui consulteront leur courriel universitaire le moins régulièrement. De plus,

même pour les autres étudiants, le service de renvoi automatique a eu des ratés, et il n'est pas perçu comme suffisamment fiable par le syndicat. Pour toutes ces raisons, le syndicat préférerait avoir accès aux adresses de courriel personnelles des étudiants. Non qu'il se soit agi d'une exigence absolue ; le syndicat avait d'abord envisagé de se contenter de l'accès au courriel académique, et même considérer d'appuyer cette demande en promettant d'encourager ses membres à maintenir le service de renvoi à jour en cas de changement d'adresse personnelle, ce qui serait bienvenu pour l'Université.

Le deuxième cas problématique touche les employés qui n'ont pas le statut d'étudiants ; dans la mesure où le syndicat reçoit la liste de ces non-étudiants, il s'attend à ce que la liste comporte une information exhaustive, y compris les adresses de courriel. Toutefois, ces non-étudiants ne sont pas des membres du syndicat, et le syndicat s'attend à ce que cette liste sera plus difficile à obtenir. Effectivement, après avoir tenté d'arguer qu'il n'avait pas accès à cette information (pourtant sur le formulaire de candidature), l'employeur opposera cet argument, et le syndicat devra retirer cette demande.

Quant au courriel personnel, l'Université y a accès de deux façons : D'abord par le formulaire de candidature, ensuite dans le cas où l'étudiant a établi une adresse où rediriger le courriel académique. Dans le second cas, le syndicat ne devrait pas avoir besoin de l'adresse personnelle ; et de façon plus importante, un étudiant qui donnait son adresse personnelle aux services informatiques pour fins de redirection du courriel académique ne donnait pas ainsi son consentement implicite à ce que ce courriel soit distribué au syndicat. L'avocat de la partie patronale suggéra d'ailleurs que des lois à venir sur la protection de l'information pourraient remettre en cause l'obligation, déjà inscrite dans l'article 6.5, pour l'Université de fournir l'adresse postale des membres au syndicat.

Quant au premier cas, il fut d'abord envisagé sous l'angle de la collection de données, qui exigerait une charge de travail importante, car les candidatures retenues ne sont pas numérisées dans tous les départements, comme nous l'avons vu.[54] Selon le syndicat, ce formulaire étant sous contrôle syndical, l'information qui y était colligée devait donc être rendue accessible au syndicat. Le syndicat envisagea même de prendre en charge l'entrée de donnée si l'Université acceptait de lui fournir les formulaires de candidatures.[55] Mais l'ampleur de la tâche d'entrées de données ne valait finalement pas le bénéfice obtenu ; le courriel académique fut finalement jugé adéquat.

D'autre part, l'implantation des services informatiques était telle que même la création d'un rapport sur les courriels académiques des employés n'était pas sans poser une série de problèmes techniques, surmontables mais qui furent néanmoins signalés à la table de négociation (au grand scepticisme des deux membres du comité syndical formés à l'informatique.) Mais à ce stade, il s'agissait surtout pour l'Université de justifier la possibilité de quelques délais dans l'application de la procédure ; le principe avait été accepté, et les courriels étudiants furent introduits dans l'article 6.5 final (cf. page 471.)

Ici, le principe ne posait pas grand problème, sauf au niveau de la confidentialité, règle qui avait évidemment priorité et fut acceptée sans discussion. Le reste de la discussion avait trait au coût réel (en temps sinon en argent) de fournir au syndicat l'information demandée ; un processus d'alignement des croyances préalable à la négociation. Un calcul stratégique s'ensuivit, et la demande tomba sans trop de peine.

54. 5.3.4 page 269.

55. L'Université venait de refuser de fournir les contrats d'embauche, comme nous le verrons en 5.6.1 page 328. Mais encore une fois, le formulaire de candidature étant enchâssé dans la convention, le syndicat estimait y avoir accès.

5.4.2 Lien vers le site syndical

Le syndicat a aussi demandé à l'employeur qu'il y ait un lien sur le site Internet de l'Université d'Ottawa vers le site Internet du local syndical, ce qui n'était pas le cas auparavant. Les deux autres syndicats de l'Université (celui des professeurs et des professeurs temporaires) étaient référencés de cette façon.

Cette demande ne fit pas de problème pour le patronat, qui offrit de le faire sans même modifier la convention. Cette offre fit hésiter le syndicat ; en situation de grève, le site du syndicat jouerait un rôle important pour transmettre des nouvelles aux membres. Si le conflit était particulièrement bilieux, on pouvait imaginer que l'Université pourrait couper le lien vers le site syndical, voire débrancher le site qui était hébergé par les services informatiques de l'Université. Il y avait eu des précédents lors d'une grève avec Carleton.

Il y eut une discussion interne quant aux moyens techniques de contrer une telle manœuvre ; nous conclûmes qu'il serait suffisamment aisé, au besoin, d'établir un site d'urgence et d'en avertir les membres. En attendant, la proposition fut acceptée telle quelle, sur la confiance. C'étaient les premières phases de la négociation, et le climat était excellent ; il s'agissait, en n'insistant pas sur l'inclusion du site dans la convention, de ne pas faire obstacle inutilement, dans un climat de confiance mutuelle. Il s'agissait peut-être aussi d'éviter de leur donner l'idée d'une telle manœuvre, mais même cette possibilité ne fut pas énoncée.

5.4.3 Accès syndical aux locaux

Le syndicat avait en effet pris de l'importance depuis sa fondation, et il était entre autres difficile de planifier les rencontres du comité exécutif, par manque d'espace. En effet, selon l'article 28.2 (cf. page 464), l'Université offrait au syndicat l'accès à des « locaux acceptables»,

soient en pratique un bureau double au troisième étage du centre universitaire, où sont concentrés les services étudiants. Ces locaux comportent donc une première pièce donnant sur l'extérieur, qui joue alors le rôle double de salle d'accueil et de salle de conférence, et une pièce arrière, servant de bureau et de salle d'archives, qui n'est normalement accessible que via la pièce avant. Il y a bien sûr une deuxième porte à ce bureau arrière, mais elle est normalement verrouillée et donne sur un local employé par le centre de carrière, qui y donne des ateliers occasionnels. Le syndicat et le centre de carrières ont d'ailleurs un voisinage un peu orageux, chacun se plaignant du bruit dans les locaux de l'autre.

Ajoutons que la pièce arrière est à la fois trop exiguë et trop encombrée d'archives pour permettre d'y tenir les réunions ; et que la pièce avant, en tant que salle de réception, est souvent occupée par des étudiants venus consulter le syndicat, ou par la secrétaire du syndicat. (Celle-ci navigue en fait entre les deux pièces ; comme secrétaire, elle a besoin d'avoir accès au bureau, et comme réceptionniste à la salle d'accueil.) Dans la plupart des cas, le syndicat essaye de tenir ses réunions dans une pièce adjacente, mais les réservations de salles ont souvent été annulées par d'autres services universitaires ayant une plus haute priorité pour les réservations (y compris les deux syndicats représentant les professeurs et les professeurs temporaires respectivement.) Le syndicat cherche donc à obtenir un bureau plus grand, ou à défaut de s'assurer d'un accès prioritaire à une autre salle, où ils pourraient tenir des réunions ou rencontrer des étudiants sans risquer de voir la rencontre annulée.

Il s'agit d'une demande qui aurait dû être bénigne, et qui fut d'abord perçue comme telle par les négociateurs patronaux. Ils tentèrent bien sûr de s'assurer que la demande correspondait à un besoin réel, mais le syndicat n'eut pas grand peine à justifier sa requête. En particulier, il ne pouvait être question de déplacer la salle d'accueil à l'arrière, car la secrétaire, qui travaillait souvent seule, avait besoin de pouvoir contrôler, pour des raisons de sécurité, les invités à la porte d'entrée (qui était coupée en deux pour cette fonction.) Les membres du comité patronal

savaient bien que le centre universitaire était surchargé, mais dans la mesure où il s'agissait d'une salle de réunion, elle pouvait être indépendante du local principal (ce que confirma le syndicat, sous réserve d'une distance raisonnable), et il serait certainement possible de trouver une salle quelque part. Le négociateur en chef se risqua même à suggérer que certaines des petites maisons appartenant à l'Université, en dehors du campus, pourraient éventuellement devenir disponibles, si le syndicat était prêt à y déplacer l'ensemble de ses opérations. Mais à la séance de négociation suivante, après avoir vérifié plus avant l'état de la disponibilité des locaux, ils annoncèrent que la disponibilité des locaux sur le campus était beaucoup plus problématique qu'ils ne le réalisaient, problème encore aggravé par la venue imminente de la double cohorte d'étudiants de premier cycle. (Les maisons, en particulier, avaient toutes été consacrées à loger ces derniers.)

La partie patronale proposa donc plutôt de simplement mettre le syndicat au même niveau de priorité que les syndicats de professeurs pour réserver les salles de conférence du centre universitaire. Ils promirent de plus que le syndicat aurait une priorité absolue sur ces salles, dans quelques tranches de temps définies dans la semaine, à réviser à chaque session «en fonction des disponibilités». Le syndicat, qui envisageait déjà une maison, fut évidemment désappointé de cette volte-face. Ils tentèrent d'arguer qu'il ne serait pas équitable de les mettre sur le même niveau de priorité que les autres syndicats, qui avaient des locaux autrement plus vastes avec beaucoup moins de membres. Évidemment, ces deux autres syndicats étaient également à un autre niveau de prestige, ce que savait fort bien le syndicat des assistants, mais l'argument porta néanmoins. La référence aux disponibilités rendait peu convaincante cette notion de priorité temporaire ; Quand la proposition formelle vint, les membres du comité syndical furent encore plus déçus de voir que les quelques tranches de temps se résumaient à deux demi-journées.

Le syndicat revint à la charge, et eut alors l'inspiration d'opérer un second recadrage pour appuyer sa requête ; après s'être servi (sincèrement) de la sécurité de la secrétaire, ils

expliquèrent que la situation actuelle ne leur permettait pas d'offrir à leurs membres le sentiment que leur cas était traité avec le niveau de confidentialité approprié. La proposition de l'employeur permettait de répondre en partie aux besoins de réunion du comité exécutif, mais pas d'offrir un espace pour une rencontre privée. Les représentants syndicaux avaient eu à mener de ces rencontres, avec des membres désireux de garder l'anonymat, dans la salle de réunion où d'autres membres du syndicat avaient à travailler. L'avocat du comité patronal demanda si tous les membres du syndicat avaient signé une entente de confidentialité, mais le problème se situait plus au niveau de la perception des membres, et l'argument porta encore une fois.

Le négociateur en chef redoubla donc d'efforts pour trouver un local que le syndicat puisse utiliser à cette fin. Il suggéra qu'il serait peut-être possible d'obtenir un droit d'usage sur le local adjacent, que le centre de carrières n'utilise qu'assez rarement et surtout à des moments bien définis. Avant de pouvoir obtenir confirmation du droit d'usage de ce local, il fit encore quelques autres offres : Dans la première, l'accès au local du centre des carrières aurait été limité aux lundis, et le syndicat aurait eu priorité deux autres jours par semaine sur la salle de conférence voisine ; ce en attendant qu'une des maisons soit disponibles. Le syndicat envisagea des scénarios complexes basés sur cette offre, où la secrétaire serait réléguée dans la pièce arrière avec un bouton d'alarme pour régler les questions de sécurité, et les entrevues pourraient avoir lieu dans la pièce d'accueil ; comme ils hésitaient à accepter cette offre, la seconde offre impliquait de trouver une autre pièce ailleurs, et de financer le déménagement et l'installation Internet du syndicat ; enfin, il signala l'existence de locaux dans le complexe sportif.

Mais à ce stade, le négociateur en chef n'essayait pas tant de donner ces solutions comme des vraies offres, mais comme des pis-allers qu'il offrirait s'il n'obtenait pas la permission d'obtenir un droit d'usage pour le local du centre de carrières. À ce moment, le syndicat avait également compris qu'il était en position de force, que l'employeur faisait son possible pour le concilier, et qu'il gagnerait à attendre. Enfin, tel qu'espéré, le négociateur en chef put annoncer que le

syndicat aurait un droit d'usage partagé avec le centre de carrières, tel que ce dernier devait réserver l'emploi du local auprès du syndicat (à au moins 48 heures d'avis) et non l'inverse. Une lettre d'entente scella que cet arrangement était temporaire, et que l'Université cherchait encore un local pour l'usage exclusif du syndicat.

Connexions Internet Enfin, le syndicat réclama également que le branchement des connexions Internet dans les nouveaux locaux soit pris en charge par le patronat. L'installation de ces connexions par les services informatiques étaient coûteuses (400$) et le patronat hésita à les subventionner directement, pour ne pas créer de précédent ; finalement, le patronat offrit de les financer indirectement, par le biais d'un demi-assistanat supplémentaire à l'article 7.1, comme nous le mentionnons en 5.7.1 page 348.

Analyse

Ce cas est intéressant, car c'est à force d'explorer avec le patronat les conséquences de la situation présente que le syndicat a pu les convaincre que cette situation posait un problème normatif. Une fois ce fait établi, le patronat a fait des efforts considérables pour accommoder le syndicat.

Mais notons que le patronat a aussi fait des efforts important pour trouver des solutions de compromis ; le syndicat a obtenu un règlement très favorable dans la mesure où il a choisi de ne pas compromettre, et ce choix stratégique a pu être mené parce que le syndicat se sentait en position de force. Le patronat voulait voir la négociation avancer, d'autant que la négociation sur les questions monétaires attendait la fin du règlement des questions non-monétaires, parmi lesquelles celle-ci semblait s'éterniser ; et était prêt à beaucoup de compromis pour obtenir que cette négociation se fasse rapidement. Le patronat s'est également trouvé en position de

faiblesse relative du fait d'avoir trop promis avant d'avoir vérifié la situation concrète des locaux : toute solution de compromis était vécue par le syndicat comme un recul.

5.4.4 Licences des logiciels pour le syndicat

Le syndicat demanda au patronat de défrayer les coûts des logiciels de bureautique de base nécessaires à leur opération. Il s'agissait d'obtenir la parité avec les logiciels employés par l'Université, et pour lesquels celle-ci avait une licence globale. Le syndicat pensa même à justifier le coût en disant qu'ils avaient surtout besoin de la suite Office, dans la mesure où ils recevaient des documents de l'Université dans un format Office. (La possibilité d'employer des logiciels libres fut envisagée en privé, mais il fut estimé qu'ils impliqueraient une session de formation pour la secrétaire du syndicat.)

L'Université répondit que son contrat de licence ne couvrait que les besoins académiques, et donc excluait le syndicat, qui pouvait prendre en charge certains coûts pour son opération interne. Si le syndicat insistait pour faire payer ses coûts à l'Université, il s'agissait alors d'une clause monétaire et serait traitée comme telle. Plus tard, l'Université dit qu'ils contribueraient à cette dépense, mais sans l'admettre ouvertement, pour ne pas créer de précédents ; cette dépense serait donc déguisée, avec le coût de l'installation des prises Internet, sous la forme d'un équivalent-charge de cours pour l'opération du syndicat (voir 5.7.1 page 348.)

5.4.5 Paiement des cotisation au syndicat national

Un point mineur touchant l'opération du syndicat est que les cotisations syndicales perçues par le syndicat national sont calculées selon une formule qui, entre autres, tient compte du nombre total d'heures travaillées par les membres du local syndical. Or, selon l'article 6.4 de

la convention collective (cf. page 454), l'employeur doit donner au syndicat la liste totale des employés et des prélèvements sur leurs salaires, en fonction du total de leurs salaires, mais pas leurs heures. Il s'agissait donc d'amender cet article pour y adjoindre le nombre total d'heures travaillées.

Cette modification de routine s'est trouvée être beaucoup plus compliquée que prévue, pour des raisons techniques ; il semblerait que le système de paiement, d'où était tirée la liste, soit incapable de fournir cette information. La base de donnée ne contenait que le nombre d'heures moyennes par semaine, et non un total exact. (Ce qui souleva un doute sur la possibilité pour le système de dispenser un salaire exact ; le syndicat choisit de ne pas poursuivre cette question, qui risquait de les entraîner trop loin dans les aspects techniques du système de paie.) Bien sûr, le calcul pour passer du salaire total au nombre d'heures devrait être simple, puisque la classe d'emploi, et donc le taux horaire, est connu ; mais d'une part cette donnée serait dans une base de données distincte de celle employée pour le calcul des salaires, et les deux bases de données n'ont jamais été connectées de cette façon précise ; et d'autre part, le calcul serait approximatif dans les cas où un employé aurait eu à travailler sur plus d'un poste dans un semestre (par exemple, comme assistant d'enseignement et surveillant d'examen.)

Après vérification de la déléguée du syndicat national avec l'administration de ce dernier, le syndicat national se déclara néanmoins satisfait de cette approximation, et une lettre d'entente vint confirmer que l'expression « nombre d'heures travaillées» dans l'article 6.4 amendé (cf. page 471) serait interprétée en ce sens jusqu'à ce que les programmeurs du service des finances de l'Université parviennent à obtenir un nombre plus exact de la base de données du système de paie.

Cette modification de routine est sans intérêt pour notre étude, sinon en ceci qu'elle a renforcé l'impression négative qu'avaient les membres de l'unité syndicale des services informatiques

de l'Université. D'autre part, la formulation exacte de la lettre d'entente a été personnellement revue est corrigée par la déléguée du syndicat national, essentiellement pour arriver à un vocabulaire plus précis ; c'est, nota le comité de négociation, un des rares articles auquel elle porta une attention aussi soutenue. (Ses autres interventions, en particulier pour la question du respect de la vie privée dans le dossier des cartes étudiantes et dans la question de la durée du renouvellement, furent plus ponctuelles.)

5.5 Statut et avantages sociaux

5.5.1 Cartes d'employés

Parmi les nombreuses requêtes du syndicat, une en particulier suscita des débats animés, que nous examinerons plus en détail qu'à l'accoutumée : il s'agit de la question des cartes d'employés. Les assistants d'enseignement et de recherche recevaient, jusqu'en 1999, une carte d'employé, qui avait été supprimée à la suite de coupures budgétaires. Les membres du syndicat avaient été étonnés de cette mesure, qui de leur point de vue était venue sans prévenir : un bulletin du service des ressources humaines avait mentionné qu'il y aurait des changements sans en préciser la nature, puis la carte n'avait pas été renouvelée. La carte d'employé figurait au nombre des points soulevés dans le sondage du syndicat, et sans avoir bien sûr l'importance de l'indexation des frais de scolarité ou de la définition des tâches, figurait quand même en bonne place dans la liste des demandes des membres.

Lorsque le comité de négociation se réunit pour discuter stratégie, ce point fut jugé d'importance intermédiaire, valant un effort mais pouvant éventuellement servir de monnaie d'échange. Toutefois, un des membres du comité de négociation en avait fait son cheval de bataille personnel, sur le principe des droits acquis. Le comité était bien sûr ouvert à le laisser tenter d'obtenir

gain de cause sur ce point, mais lui demanda quand même de justifier l'effort de groupe que cette question allait représenter : quels avantages réels ces cartes représentaient-elles pour les membres du syndicat ? En effet, en tant qu'étudiants (pour la plupart !) les membres du syndicat avaient accès aux services de l'Université ; il n'était pas clair que la carte d'employé donnerait accès à plus de services. Le membre intéressé mentionna comme exemple qu'il avait l'habitude d'obtenir des réductions sur les logiciels sur lesquels l'Université avait obtenu des droits pour ses employés ; mais avoua qu'il comptait pour cela sur une erreur des services informatiques, et n'était pas certain que cela soit encore possible. Plus important était de faciliter l'accès aux locaux et services en-dehors des heures. Mais clairement, ce point visait surtout une question de principes, plus qu'une question de bénéfices. Le comité de négociation décida que la question de principe valait au moins de tenter la négociation. Comme les coupures budgétaires avaient été citées comme raisons de la disparition de la carte, le syndicat envisagea divers scénarios pour réduire les coûts et ainsi affaiblir cet argument, par exemple que la carte soit distribuée annuellement plutôt qu'à chaque semestre. Une option alternative était de remplacer la carte d'employés par une vignette apposée à la carte d'étudiant. Il était admis que seuls les étudiants engagés pour une charge complète seraient admissibles.

Ce membre du comité fut autorisé à introduire la question lui-même, lors d'une absence du négociateur en chef syndical. L'employeur avait déjà émis des réserves à la présentation de la demande par le syndicat, et ouvrit la négociation sur les deux fronts que le syndicat attendait : D'abord les coûts importants occasionnés par l'émission d'une carte, ensuite le fait que la carte ne donnerait aux étudiants aucun bénéfice supplémentaire. (En contraste avec, par exemple, les professeurs temporaires, dont l'accès aux services dépend du statut d'employé.) La question des droits sur les logiciels fut même mentionnée, et le négociateur en chef patronal précisa que, même si la carte d'employé était ré-instaurée, les contrats de licence pour les employés des logiciels concernés ne s'étendraient pas aux membres du syndicat.

Le négociateur syndical répondit en donnant l'historique de la décision, pour montrer qu'il s'agissait d'un droit acquis retiré arbitrairement, ce afin de soutenir l'argument de principe ; mentionna que cette demande de principe était soutenue par les membres ; ajouta que la perte de ces cartes avait des conséquences sur l'accès aux locaux, nécessaire dans le cadre du travail des employés ; et comme l'accès aux locaux était contrôlé par la sécurité, il ajouta qu'il était important pour les employés de pouvoir démontrer leur statut d'employés en termes de sécurité.

Un autre membre du comité syndical avait à ce sujet une anecdote, où une bagarre s'était déclenchée dans une salle de cours lors d'une session de laboratoire, et où l'assistant d'enseignement n'avait pu s'identifier aux services de sécurité qu'il avait fait venir sur les lieux ; ces derniers le traitèrent au même titre que les autres étudiants, un peu rudement, alors qu'il était responsable de la classe. On peut présumer que, s'il avait pu s'identifier, les services de sécurité lui auraient permis de participer à calmer la situation. Cette anecdote avait été introduite tard dans les discussions internes du syndicat, mais allait jouer un rôle clef dans la négociation subséquente, en recadrant le débat de principe dans une question de sécurité.

Cette session de négociation se termina là, chaque partie ayant exposé ses positions. À la session suivante, le comité patronal avait admis que la question de sécurité était réelle, de même que la question reliée d'accès aux locaux, mais réitéra que les coûts étaient prohibitifs et qu'il fallait chercher une alternative à la carte d'employés. L'Université proposa donc de régler la question de l'accès en donnant aux services de sécurité la liste des membres du syndicat ; en cas de problèmes ou de difficultés d'accès, le personnel de sécurité pourrait communiquer (par walkie-talkie) le numéro d'étudiant au centre de la sécurité et ainsi vérifier son statut d'employé.

Pour en revenir au coûts, ils avaient déjà écarté l'idée d'une carte annuelle, qui donnait l'illusion d'un statut continu alors que le contrat pouvait ne durer qu'un semestre ; et ils écartèrent la proposition d'employer des vignettes, dans la mesure où ils ne faisaient pas assez

confiance aux départements pour bien contrôler à qui ces vignettes seraient distribuées, la procédure envisagée étant assez complexe. En effet, le statut d'employé a suffisamment de poids pour exiger que la procédure permette un contrôle rigoureux : il fallait donc contrôler que l'étudiant avait bien un contrat en main, comparer avec la liste des numéros d'étudiants détenteurs d'un contrat (liste dont on savait qu'elle était difficile à compiler), puis enregistrer que la vignette avait été émise.

Le comité syndical fut assez heurté par ces deux arguments, qui selon eux niaient implicitement leur statut d'employés. Cette position ne fut pas développée explicitement, mais le raisonnement implicite peut être retracé ainsi : Dans le cas de la procédure départementale, le fardeau de la preuve est assez lourd pour les étudiants, et leur statut semble donc fondamentalement sujet à doute ; dans le cas de la sécurité, le statut d'employé passerait par un tiers, et serait donc moins clairement reconnu par l'Université elle-même. De façon directe, il demanda au négociateur en chef si l'Université acceptait le principe que les membres de l'unité syndicale étaient des employés de l'Université. Le négociateur en chef devait avoir été sensible à la charge implicite du raisonnement, car il répondit oui en baissant les yeux, penaud.

Le syndicat pressa l'avantage en mettant en doute la légitimité pour les services de sécurité d'avoir une liste des membres, en termes de protection de la vie privée. La déléguée du syndicat national, exceptionnellement présente, eut l'inspiration de demander si les services de sécurité avait déjà accès à une telle liste, ce que dût admettre le comité patronal. Un des membres du comité patronal, de son côté, tenta de clarifier la position du syndicat face à l'argument de sécurité : Pourquoi alors le statut n'était-il réclamé que pour les étudiants ayant une charge complète ? Les correcteurs auraient-ils besoin de ce statut ? La session de négociation tirait à sa fin, et le syndicat avait un avantage psychologique que ces questions n'entamèrent pas. (Elles étaient d'ailleurs surtout explicables comme réponse aux arguments de coûts de l'Université.)

Le syndicat ressortit très critique de cette session : les représentants étaient passablement choqués d'apprendre que les services de sécurité avaient la liste des membres, ce qu'ils interprétèrent comme une mesure visant à assurer un contrôle en cas de grève bien plus qu'à donner l'accès aux membres en cas de besoin. (En effet, cet accès avait été refusé à quelques reprises ; et selon eux le patronat avait été de mauvaise foi en prétendant faire une offre à partir d'une mesure qui était fait accompli. À la décharge du patronat, ici, l'offre consistait plausiblement à donner aux services de sécurité des instructions pour faciliter l'accès aux membres à partir de la liste existante. Mais l'existence préalable de la liste posait problème de toutes façons, et le syndicat n'était pas porté aux interprétations les plus charitables à ce moment.) Par ailleurs, le comité de négociation était conscient d'avoir remporté une victoire morale, et jugea sage d'attendre les développements.

Le négociateur en chef tenta une ultime fois de persuader le syndicat du bien-fondé des arguments de coût, dans une lettre détaillant les étapes de la procédure qu'impliquerait l'émission d'une carte supplémentaire pour les membres du syndicat. En particulier, il tenta lui aussi un recadrage sur les questions de sécurité ; il estima que, si tous les membres du syndicat venaient chercher une carte en début de session au comptoir administratif prévu à cet effet, les temps d'attentes grimperaient en flèche et créeraient un mécontentement susceptible de dégénérer en «comportements inappropriés» dans la salle d'attente. Il faudrait de plus affecter des préposés additionnels, ce qui ajouterait aux coûts pour l'Université, coûts que l'Université devrait retransmettre aux étudiants d'une manière ou de l'autre.

Les arguments de sécurité furent accueillis avec hilarité par le comité syndical. Il était en effet difficile de soutenir qu'une procédure qui avait déjà été en place, sans problèmes marqués, serait très problématique si restaurée. Une considération similaire s'appliquait à l'argument des coûts, et de plus le syndicat n'était pas convaincu que la possibilité des vignettes, moins coûteuse, avait été examinée avec le sérieux requis. Néanmoins, le syndicat n'était pas

complètement insensible à l'argument des coûts, et songea à proposer que la distribution des vignettes soit associée à la procédure de signature de contrat, qui impliquait déjà les assistants à l'administration des départements, et ainsi n'alourdirait pas la tâche des préposés du service des ressources humaines.

La dernière session de négociation vit revenir la plupart des arguments déjà énoncés, en plus de ceux qui venaient de s'ajouter. Le négociateur patronal commença par répondre aux questions de coûts ; oui, la dépense avait déjà fait partie du budget, mais ce budget avait maintenant été ré-alloué, en grande partie pour couvrir les frais de communication avec le syndicat. On lui opposa que la croissance de l'Université devait permettre de disposer d'un budget accru, et il répondit que la croissance s'observait en effet dans les services académiques mais que les services de soutien administratif étaient au contraire coupés d'année en année. Il tenta de jouer sur la solidarité syndicale, en arguant que le surcroît de tâche impliqué par la demande syndicale retomberait sur les assistants administratifs (que ce soient ceux des départements ou des ressources humaines), chargés de tâches supplémentaires chaque année, et déjà au bord de l'épuisement. Cette remarque ne fit pas bouger le syndicat, qui contra que l'expansion de l'Université ne pouvait pas ne pas s'accompagner d'expansion des services (quitte à allouer du personnel), surtout si ces services avaient un impact sur la sécurité, qui pouvait être sujette à une escalade médiatique.

En désespoir de cause, les négociateurs patronaux tentèrent une dernière fois de demander au syndicat si la question de sécurité ne pouvait être résolue en donnant la liste des membres aux services de sécurité. Le syndicat répondit que cette liste posait des problèmes d'atteinte à la vie privée. L'avocat de la partie patronale tenta de défendre la position que cette situation ne posait pas de problèmes légaux, mais cette discussion lui fut nuisible. D'une part, un des professeurs du comité de négociation patronal, sensible aux questions de défense de la vie privée, endossa la réserve du syndicat envers le service de sécurité ; ensuite, l'étudiant en droit du comité syndical

demanda si la liste dont disposait les services de sécurité comprenait tous les employés, ou seulement les membres du local syndical. L'avocat dut admettre qu'il s'agissait du second cas, ce qui selon le syndicat indiquait qu'ils étaient ciblés, et que leurs inquiétudes face au respect de leur vie privée était fondées. Mais le syndicat dut admettre que l'idée que les employés à la sécurité demanderaient accès à de l'information privée pour vérifier leur statut d'employés était également hypothétique. Le négociateur en chef défendit que les agents de sécurité, en tant qu'employés, étaient liés par des clauses de respect de la confidentialité et qu'ils avaient la confiance de l'Université. Mais à ce point, il semblait sentir que la liste pouvait devenir un point de conflit indépendant avec le syndicat, et qu'il serait probablement préférable d'en éloigner le débat.

Le négociateur en chef de l'unité syndicale, qui ne tenait pas non plus à ouvrir la bataille sur un nouveau front, tenta de remettre la situation en perspective en comparant l'anecdote isolée sur laquelle reposait l'argument syndical aux rares cas répertoriés d'étudiants passant de temps plein à temps partiel. Dans les deux cas, les cas connus pouvaient masquer un problème plus important. Il avança également que, puisque le syndicat recevait la liste des employés (et le premier versement des salaires !) en retard, il en serait de même pour la sécurité qui ne pourrait donc pas contrôler un incident survenant tôt dans la session. La responsable des ressources humaines dut défendre les délais dans l'établissement de la liste d'employés en justifiant qu'on voulait être certains d'inclure tout les employés (ce qui était sans doute exact, plusieurs contrats étant signés tard dans le processus.) La session de négociation allait se clore, et le comité patronal tenta encore de mettre en doutele fait que le phénomène soit assez important pour justifier les coûts de la procédure. Mais il s'agissait à ce stade de questions rhétoriques.

À la session suivante, le comité patronal ploya devant l'argument de sécurité, accepta la solution des vignettes et, après la clôture de la session, félicita le membre du comité syndical qui avait mené l'argumentation pour ses talents de négociateur. Les membres du comité

patronal avaient été impressionnés par les arguments systématiques du syndicat à ce sujet, et manifestèrent une certaine admiration pour ce qu'ils considéraient une victoire significative. Cette admiration sera marquée par quelques plaisanteries qu'ils adresseront au comité syndical dans la suite de la négociation : «voulez-vous une vignette holographique en plus ?»

Il fallait encore régler quelques aspects techniques. Par exemple, la première version du texte proposée par la partie patronale énonçait que l'employé pourrait demander une vignette à l'unité académique, alors que le syndicat préférait une formulation où l'employé recevrait cette vignette. Le syndicat proposa à cet effet d'envoyer la vignette avec le contrat lorsque celui-ci était envoyé par la poste, pour simplifier la procédure. La partie patronale répondit qu'une telle procédure ne permettait pas un contrôle suffisant sur qui obtiendrait ces vignettes, et proposa plutôt que les étudiants viennent réclamer leurs vignettes aux assistants d'administration des départements, leurs contrats signés en main. Le négociateur en chef de la partie patronale proposa au syndicat un modèle du mémo qu'il avait l'intention d'envoyer aux départements, où il expliquait cette procédure, et insistait pour que les départements s'assurent que les employés apposent la vignette. Ce mémo fut, pour cette raison, bien reçu par le syndicat qui ne s'opposa pas à la procédure proposée.

Il y eut quelques discussions sur la vignette elle-même : Où la placer sur la carte d'étudiant ? Pouvait-on en réduire la taille ? Quelle information comprendrait-elle ? La question la plus délicate avait trait au titre : Le patronat proposa d'abord «AE/AR», mais le syndicat proposa que les tuteurs soient inclus, et poussa pour la simple appellation «Employé». Le patronat proposa la formule «Employé SCFP», pour éviter que d'autres classes d'employés (en particulier les professeurs temporaires) ne réclament la même vignette. Le syndicat (même s'ils se réjouissaient de la publicité) répondit que cette formulation donnait l'impression que les membres étaient employés du syndicat, ce qui était strictement inexact, et les parties convinrent d'un qualificatif

plus neutre. Enfin, l'accord trouva sa place dans l'article 6.7 de la nouvelle constitution (cf. page 472.)

Analyse

Cet épisode valait d'être raconté dans le détail, car c'est un des moments où une victoire significative est passée par un processus d'argumentation. D'autre part, la dimension stratégique du rapport de force n'était pas pour autant absente du processus d'argumentation, qui servait souvent à souligner les composantes stratégiques ; mais c'est néanmoins la qualité de l'argumentation qui a mené à un accord, et cet accord a intégré les arguments des deux parties. Essayons de retracer les principaux moments en terme de composantes stratégiques et de niveaux de légitimité.

D'abord, nous notons qu'une des principales motivations du syndicat était le sentiment d'injustice associé à l'impression d'avoir perdu un droit acquis ; la question des bénéfices associés, d'ailleurs de mauvaise foi, qui avait été avancée pour convaincre le comité de négociation au départ, fut balayée d'entrée de jeu par le négociateur en chef de la partie patronale (c'était même un des points principaux de son argumentation, qui disait que les cartes n'accorderaient aucun bénéfice réel aux membres du syndicat) sans aucun effet visible sur la détermination du syndicat. Cet argument était un prétexte à l'interne. Ce qui était en jeu était d'abord d'ordre symbolique : la reconnaissance d'un statut, qui avait été retirée à l'époque sans explication valable, ou plutôt sans justification normative valable. Les arguments de coûts furent d'abord minimisés par le syndicat (une carte coûte-t-elle vraiment si cher ?), puis devant la persistance du patronat à ramener l'analyse des coûts, le syndicat s'admit (en privé) que c'était peut-être vraiment un coût significatif, mais les arguments de coûts, stratégiques, étaient encore accueillis avec un certain mépris dans la mesure où ils venaient répondre à une position normative. En ce sens, la position

du syndicat était d'avoir été victime de déviance (motivée stratégiquement), et les arguments de coût ne venaient pas vraiment renforcer la position du patronat. Néanmoins, notons que le syndicat fit des efforts d'imagination significatifs pour trouver des solutions alternatives pour minimiser les coûts du patronat. Il s'agissait à la fois d'une manœuvre stratégique visant à diminuer l'importance de l'argument des coûts (surtout lorsque ces mesures de coupures de coûts pouvaient bénéficier aux membres, comme la suggestion d'une carte d'un an), et d'une tactique de coopération réelle, visant à reconnaître l'importance du facteur de coûts pour le patronat et à lui fournir des solutions moins coûteuses.

La question de la sécurité avait d'abord été un argument visant à soutenir la demande de statut ; au départ un quasi-prétexte, elle devint une vraie raison pour le syndicat qui, en la défendant, réalisa qu'il avait identifié un problème réel. Le prétexte devint sincère, encore qu'après coup. Mais le fait qu'il ait été sincère a eu moins d'importance que le fait qu'il ait soulevé ce qui fut interprété comme une deuxième déviance de l'Université ; le fait que les services de sécurité aient accès à la liste des membres du syndicat. L'interprétation proprement Orwellienne de cette liste nous ramène à des lieux communs de la culture syndicale, qui se considère sous surveillance comme au temps du McCarthyisme. Nous ne savons pas ce qu'il en est de la motivation de ces procédures, mais il est clair que le patronat n'avait aucun argument à offrir pour même tenter de dissiper cette perception. L'interaction interne au sein du comité patronal lui a également nui ; c'est un des quelques cas où des professeurs confirmèrent des arguments syndicaux. Nous croyons qu'il s'agit d'une marque de la culture commune au milieu académique, partagée entre étudiants et professeurs, qui a appris à développer une méfiance des processus de contrôle au nom de la liberté de recherche. Cette méfiance a convergé avec la méfiance de la culture syndicale, d'où les remarques stratégiquement maladroites du professeur en question.

Il est remarquable que le syndicat, choqué par cette liste, choisit néanmoins de ne pas ouvrir le conflit sur ce front ; peut-être jugea-t-il que le contrôle était un fait inévitable, et qu'en protestant il ne pourrait sans doute que pousser l'Université à camoufler cet état de fait. Plus probablement, il se doutait peut-être que l'avocat disait juste en affirmant que cette liste était bien dans les limites de la légalité, et que la liste n'était pas légalement contestable même si, comme le disait le syndicat, elle était symboliquement problématique. Ici, l'Université n'aurait violé qu'une norme et pas une règle.

Pour en revenir aux maladresses de la partie patronale, la tentative de reprendre à son compte le recadrage sur l'axe des questions de sécurité était trop aisément contestable au niveau de la véracité, et contribua à donner l'image d'un argument stratégique, trompeur de la part du patronat, opposé à la position normative, donc vertueuse du syndicat. L'argument de la solidarité syndicale ne tenait que dans la mesure où l'Université persistait à réduire le budget pour le personnel de soutien administratif, ce qui dans un contexte de croissance global exigeait plus ample justification. Bref, une partie importante du processus d'argumentation s'explique dans les termes que Heath reprend à Parsons : on ne peut défendre d'avoir désobéi à une norme pour des raisons stratégiques, sous peine de sanctions. La menace d'une escalade médiatique était peut-être vide, lancée dans le feu de l'action, mais souligna avec succès que la position patronale était indéfendable, et emporta probablement la décision. C'est dans ce cas que nous parlons de l'allusion à un rapport de force ; le point de menace fit son apparition. Mais il fit son apparition dans la mesure où la position patronale était difficile à soutenir, et où une mobilisation étudiante devenait donc pensable pour des raisons discursives.

Notons que les arguments que le patronat avait d'abord posés pour écarter l'option de faire passer les vignettes par les départements ne revinrent pas sur la table quand cette option fut finalement choisie ; nous ne savons pas si la procédure de contrôle lourde décrite par le patronat fut implantée telle quelle ou encore allégée. Mais ces arguments avaient été jugés spécieux

quand ils furent reçus, compliquant la procédure à l'envi pour les besoins de l'argument, et la disparition de cet argument nous entraîne à penser que c'était peut-être exact.

Nous aimerions souligner un dernier point sur la dynamique de justification : Juste avant de céder, le patronat demandait rhétoriquement au syndicat si les problèmes justifiaient les coûts. La formulation exacte était que chaque dépense devait être justifiée, et nous soupçonnons que le négociateur en chef syndical pensait probablement déjà à un autre débat, celui qu'il aurait à tenir auprès du conseil d'administration de l'Université pour justifier les coûts occasionnés par cette défaite de son comité. Le travail de justification existe à plus d'un niveau, et les arguments doivent être rapportés sur un autre terrain, où ils prendront sans doute une forme légèrement différente.

Enfin, nous tenons à signaler l'attitude positive du comité patronale après sa défaite. La lettre aux départements, en insistant sur l'application du nouveau règlement, venait souligner la victoire syndicale. Cette concession n'ajoutait pas aux coûts pour l'Université mais assurait probablement que la vignette remplirait la fonction de sécurité qui l'avait justifiée ; mais sa fonction symbolique était importante. Les félicitations et plaisanteries qui accompagnèrent la suite des négociations de détail sur ce point montrent qu'au fond, tout en étant chargés de couper les coûts, les professeurs n'étaient pas insensibles à la valeur de l'argument syndical ; et nous croyons qu'il s'agissait ici bien de la valeur symbolique de la reconnaissance du statut, et non de la question de sécurité. L'attitude du négociateur en chef lorsque repris sur la question du statut nous porte à croire qu'il était tout-à-fait conscient des enjeux symboliques. Ce qui ne signifie pas que la question de sécurité ait été secondaire ; sans doute a-t-il eu besoin de cet argument lui-même pour convaincre à son tour le conseil d'administration. En ce sens, les professeurs félicitaient peut-être le syndicat pour leur avoir fourni un argument suffisamment cohérent pour être rapporté dans cet autre espace d'argumentation. Mais cet espace nous est fermé, et c'est pure spéculation de notre part.

5.5.2 Cours d'initiation à l'informatique

Le centre du Service de l'Informatique et des Communications de l'Université d'Ottawa comprend un volet de formation[56], dont la fonction est d'offrir des cours de base d'initiation à l'informatique (suite Office, utilisation d'Internet) aux membres de la communauté académique (étudiants, employés, etc.) qui en ressentent le besoin. Le syndicat a demandé, parmi les avantages sociaux, que les employés puissent avoir accès à ces cours gratuitement. Il s'agissait d'une demande en forme de monnaie d'échange, mais le syndicat n'a pas appuyé sa demande de façon significative.

La principale raison qu'avait le syndicat pour appuyer cette demande est que l'emploi de ces logiciels peut être nécessaire aux employés, que l'employeur doit donner la formation nécessaire aux employés, et que si les compétences informatiques étaient considérés comme des conditions d'embauche, cela pourrait défavoriser les étudiants les moins familiers avec l'informatique, en particulier les étudiants venant de pays en voie de développement. Le syndicat ne pouvait dans ce cas s'appuyer sur l'accès donné au reste du personnel de l'Université, qui devaient payer plus cher que les étudiants pour les mêmes cours. Quoiqu'il en soit, ces arguments n'ont pas été présentés en cours de négociation, celle-ci s'étant concentrée sur la question apparentée de l'accès aux logiciels, que nous verrons en 5.6.4 page 345, jugée beaucoup plus importante.

Devant le peu d'arguments présentés, il a suffi au négociateur en chef syndical de mentionner que cette clause aurait un coût prohibitif pour l'Université, et que les membres étaient déjà suffisamment protégés par la clause 19 (selon laquelle, si la tâche nécessitait l'emploi d'un nouveau logiciel, les employés devraient recevoir sans frais la formation appropriée.) Le syndicat, qui s'attendait à cette réponse, n'a pas demandé de détails sur les coûts exacts

56. http://web9.uottawa.ca/services/sic-ccs/formation-training/formation/index.asp

impliqués ni tenté d'en faire une question de principe, et a simplement retraité, satisfait d'avoir eu une réponse plus positive pour la question de l'accès aux logiciels.

La raison de ce manque de combativité est probablement que, même si les cas qui ont motivé la demande pouvaient être réels, et suffisamment limités pour être défendables, le syndicat se doutait qu'une gratuité des cours engendreraient une demande très élevée, et en effet très coûteuse ; et que l'Université emploierait ces coûts pour justifier des reculs sur les questions de salaires et d'indexation, qui avaient la priorité. Mais il est plus remarquable que le syndicat ait abandonné en cours de route l'idée de faire de demandes comme celle-ci une monnaie d'échange pour la question de l'indexation ; il était très difficile de trouver des arguments liant ces deux questions, autres que leur coût total, qui est une raison stratégique plus que normative.

5.5.3 Bourses de recherche à financement provisoire

Nous avons mentionné que le syndicat voulait, à long terme, inclure les récipiendaires des bourses de recherche à financement provisoire, inclus dans le local 2626-1 mais pour l'instant exclus de la convention. Le local syndical avait envisagé une bataille légale pour forcer leur inclusion, mais le syndicat national avait refusé d'en assumer les frais, surtout que ces étudiants ne réclamaient pas l'adhésion de façon manifeste. En attendant, tout article de la convention pouvant mentionner ces bourses pouvait un jour contribuer à justifier leur inclusion dans le corps de la convention collective, et certaines décisions seront prises sur cette base.[57] Mais le syndicat voulait pouvoir assister ces étudiants en attendant, sur la question de la procédure de griefs.

En effet, les étudiants recevant ces bourses de recherche étaient soumis au règlement interne de l'Université, en particulier à un article dit 110A, qui reprenait sous forme résumée une

57. Voir entre autres page 374.

partie des principaux points de la convention collective. Seulement, dans la formulation du règlement 110A, certains des points sont moins précis (parmi ceux-ci la question de la propriété intellectuelle) et, ce qui est plus important, le mécanisme de griefs est moins précis, par exemple en ne donnant pas de délais pour l'application des différentes étapes.

Le syndicat proposera donc d'adapter au moins la procédure de griefs à celle du syndicat, voire d'employer directement cette dernière (ce qui aurait l'avantage, encore une fois de raffermir les liens formels entre les deux locaux.) La première réaction du négociateur en chef de la partie patronale fut d'informer son vis-à-vis, en privé, que cette question ne pouvait être débattue dans le cadre de la renégociation de la convention collective du local 2626, mais qu'il pourrait en discuter dans un autre cadre. Ainsi, nous n'avons pas assisté à ces négociations, qui ont été complètement poussées hors-champ ; mais nous avons pu constater que le règlement 110A avait effectivement été adapté peu après, y compris les articles relatifs à la propriété intellectuelle et à la procédure de grief, pour se rapprocher de la convention collective. Mais nous ne pouvons analyser le processus, sinon pour noter que le patronat a relevé un forum de discussion jugé non-légitime, et que le syndicat s'est tout de suite adapté à cette requête normative.

5.6 Conditions de travail

5.6.1 Accès aux contrats des étudiants

Un des problèmes rencontrés dans l'application de la convention collective était que beaucoup de professeurs, chargés de la supervision des assistants d'enseignement ou de recherche, ne préparaient pas une description écrite des tâches au début de l'exercice, comme les y enjoignait l'article B.1.3 (cf. page 466.) Beaucoup de problèmes, selon le syndicat, auraient pu être évités si une telle description avait fait l'objet d'un accord préalable entre l'employé et son superviseur.

Cette question fera l'objet d'un des quatre bulletins distribués par le syndicat à ses membres dans les mois qui précèdent le processus de négociation.

Pour renforcer le contrôle de l'article B.1.3, le syndicat a réclamé d'avoir accès aux contrats des étudiants, y compris aux descriptions de tâches. La convention collective ne prévoyait pas que le syndicat aurait spécifiquement accès aux contrats, mais selon l'article 8.5 (cf. page 455), le syndicat devait recevoir toute correspondance entre l'employeur (ou ses représentants) et l'employé. Le syndicat comptait bien étendre cette définition pour couvrir explicitement les contrats et descriptions de tâches.

Cette extension est immédiatement rejetée par le négociateur en chef de l'équipe patronale, qui démontre qu'il s'agit d'une clause qui ne peu être lue littéralement, pour des raisons pratiques évidentes (la quantité de correspondance entre l'employeur et l'employé étant prohibitive ; aucune autre unité syndicale, selon lui, n'obtient toute la correspondance.) Il interprète la clause comme donnant au syndicat le droit d'obtenir copie de la correspondance sur demande, en cas de problèmes dans des cas spécifiques. Les membres du comité de négociation, qui ont tous un casier plein de courrier, acceptent volontiers qu'il est en effet impraticable de recevoir copie de toute la correspondance ; mais la question des contrats demeure.

L'employeur est réticent à envoyer au syndicat copie de tous les contrats, arguant qu'ils ont parfois un caractère plus ou moins confidentiel, offre au syndicat d'obtenir copie au cas par cas. Le syndicat insiste sur la nécessité d'obtenir des contrats en masse plutôt qu'au cas par cas, arguant qu'il peut être nécessaire de le faire pour établir les faits pour pouvoir poser un grief de principe. Après caucus, le comité de négociation patronal se rend à cette raison. Le syndicat s'assurera que cette entente tiendra également compte des griefs potentiels. Suivra une discussion, compliquée mais sans heurts, pour parvenir à une entente sur les délais alloués pour transmettre ces documents sur requête du syndicat. L'entente résultante prendra la forme d'un

nouvel article, 6.6 (cf. page 471.) Dans la mesure où il n'y a pas eu d'accord sur la possibilité d'inclure ces documents systématiquement, la clause B.1.3 (devenue 31.3) restera inchangée. Une longue discussion s'ensuivra sur les délais réalistes pour l'acheminement de ces contrats, qui sera résolue par une lettre d'entente.

Toute cette discussion a trait aux moyens de contrôle ; quant à la déviance qui motivait le syndicat à renforcer les contrôles, il en a été très peu question. L'employeur a reconnu que la clause B.1.3, telle que rédigée, obligeait les professeurs à rédiger cette description de tâches ; le syndicat a soulevé le problème sans le poursuivre au-delà de la question de l'accès aux contrats, qui visait peut-être à poser un grief de principe à ce sujet ; mais même cette éventualité n'a pas fait l'objet d'une discussion dans le comité. Le problème a été mentionné à nouveau au sujet de la définition de la charge de travail, que nous examinerons à la section suivante.

Il s'agit d'un cas où, sans obtenir exactement ce qu'il avait demandé, le syndicat a obtenu quelque chose de substantiellement équivalent. Il s'agit à notre avis d'une victoire assez importante dans la mesure où le syndicat se donne un moyen de contrôle supplémentaire sur les activités spécifiques à l'employeur. En même temps, il s'agit de rendre explicite les conséquences explicites des acquis passés du syndicat. Le fait est que le syndicat obtient gain de cause, dans ce qui aurait pu être un conflit, en justifiant sa demande en fonction de règles déjà établies. La justification normative a donc eu priorité sur l'intérêt stratégique. Toutefois, les termes de cette victoire ont été définis dans les termes propres à la norme justificatrice.

5.6.2 Charge de travail

Comme nous l'avons déjà rappelé au point 5.1.1 page 209, une des raisons pour lesquelles l'année de négociation était critique était l'augmentation considérable du corps étudiant associé à la double cohorte, qui risquait de se traduire par une charge de travail accrue l'ensemble

du personnel universitaire, y compris les assistants d'enseignement. D'après le sondage du syndicat, cette possibilité inquiétait beaucoup les membres, qui avaient mis cette question en deuxième place immédiatement après la question de l'indexation.

Évidemment, le syndicat ne pouvait réglementer directement le nombre de postes, mais espérait inclure une clause selon laquelle la charge de travail ne pourrait augmenter de façon importante d'une année à l'autre, ce qui devrait avoir le même effet. Dans la phase de discussion, le syndicat commença par chercher des bases légales pour appuyer cette demande : pourrait-on associer la charge de travail à la clause des droits acquis (article B.3, page 466) ? Le syndicat commença à chercher des clauses équivalentes dans d'autres conventions collectives, y compris celle des professeurs. Quelques contacts informels avec les professeurs suggérèrent de ne pas attaquer la question de front, mais d'employer le biais du ratio entre assistants de cours et étudiants. Ainsi, le syndicat envisagea de demander d'avoir un nombre d'étudiants maximum en fonction du type de cours, établi à partir du dossier de l'inscription dans les années passées. Mais la formulation présentée à la table de négociation resta beaucoup plus vague, et ne fit que mentionner le fait que le syndicat désirait une régulation du ratio entre assistants de cours et étudiants.

L'étudiant en biologie tint à nous faire remarquer que la question du nombre d'étudiants par assistant allait au-delà de la charge de correction, mais touchait également les cours de laboratoire. Plus d'étudiants n'ajoutaient pas aux heures, mais pouvaient ajouter au stress. Nous verrons plus loin l'importance que prendra cette remarque.

Au début des négociations, le négociateur de l'équipe syndicale a d'abord exposé ses inquiétudes quant à l'éventualité d'une augmentation importante des tâches des assistants en regard des classes nombreuses engendrées par la double cohorte. Le nombre d'étudiants a été

mentionné, non seulement eu égard aux corrections, mais également eu égard aux nombre d'étudiants dans les laboratoires (p.e. en biologie), qui a déjà doublé depuis quelques années.

Le négociateur de l'équipe patronale a répliqué qu'il ne pouvait être questions que des heures, et que la définition des heures dans le contrat devrait couvrir les étudiants sans établir un nombre maximum d'étudiants par assistant d'enseignement. L'augmentation du nombre d'étudiants dans un laboratoire de durée fixe ne devant pas avoir d'impact majeur sur la tâche.

L'étudiant en biologie de l'équipe a renchéri sur la situation de stress quand il est nécessaire de surveiller plusieurs étudiants en laboratoire, pour se faire souligner que les professeurs n'ont pas une telle protection. Mais le vice-recteur de la faculté de génie est intervenu, ayant étudié l'impact de la croissance des classes sur les heures de travail (hors-corrections), et, contre toute attente, a reconnu l'existence du phénomène (dans certaines limites.)

Le négociateur en chef de l'équipe patronale a soulevé, pour l'éliminer, la possibilité que les assistants donnent un compte rendu précis des heures de travail, soumise à un calcul de quota. Il avertit que cette procédure ajouterait considérablement à la charge des membres (et des superviseurs !).

En réponse à l'idée (venant de la partie patronale) selon laquelle les professeurs devraient idéalement donner moins de devoirs s'ils ont de plus grandes classes, un membre de l'équipe syndicale a soulevé la possibilité que certains professeurs puissent réviser à la baisse les estimés de temps de correction, de façon à déguiser l'augmentation de la charge de travail. Le patronat répondit qu'un dépassement des temps pouvait avoir des raisons autres qu'une charge de travail excessive ; l'employé travaillait peut-être trop lentement? Mais dans tous les cas, il devait le signaler lorsqu'une tâche menaçait de dépasser les heures allouées, avant que ce soit un fait accompli. L'employé ne pouvait attendre d'être payé pour un sur-temps réalisé sans autorisation préalable du département. S'ensuivit une longue discussion sur ce phénomène, où le syndicat

remarqua que, dans le cas des corrections d'examens, le travail est souvent très concentré et qu'il n'y a pas de place pour estimer le travail à mi-course. C'est d'ailleurs la raison que donnera plus tard le syndicat pour s'opposer, lui aussi, à un compte précis des heures, de peu d'utilité. Le patronat disait de son côté que le temps de correction pouvait être estimé avec des heuristiques acceptables.

À la rencontre suivante, l'équipe patronale a donc offert une clause spécifiant que le superviseur ne pouvait ajouter des heures de travail à l'étudiant, ni d'ailleurs l'étudiant demander à être payé pour des heures supplémentaires faites de son propre chef, qui devraient préalablement être approuvées par le département. Une contre-offre syndicale, accueillie avec scepticisme, vise à établir une interprétation explicite de la clause des droits acquis à la question une non-augmentation de la charge.

En réponse au point de la journée précédente sur l'estimé du temps de correction, le négociateur patronal lance que, s'il demande à un étudiant de ne passer que la moitié du temps alloué auparavant en correction, il n'a pas augmenté la tâche à moins d'avoir également réclamé une certaine quantité d'encre rouge sur chaque copie. Cette affirmation fut évidemment accueillie avec scepticisme par le syndicat, qui ne l'a toutefois pas relevée. Il ajoute que beaucoup d'assistants travaillent moins que les heures officiellement allouées, et que le doublement des heures de travail réelles peut ne pas dépasser ces dernières ; ce que le syndicat ne conteste pas, et finira par accepter.

Le négociateur en chef de la partie syndicale admet que certains assistants (comme d'ailleurs certains professeurs, ajoute-t-il) travaillent en fin de comte assez peu ; mais que beaucoup au contraire travaillent au-delà de la charge allouée, et n'osent s'en plaindre si le superviseur du travail est également leur superviseur de thèse.

Le doyen de la faculté des études supérieures reconnut que le problème existait mais tint à le distinguer de la question de la double cohorte. Le négociateur en chef renchérit sur le danger d'établir une procédure de feuilles de temps pour contrer ce phénomène, car selon lui il s'agissait d'une arme à double tranchant : Certains postes à temps plein pourraient être ramenés à temps partiel après examen des feuilles de temps, ce qui aurait des répercussions au-delà des salaires, puisque de nombreux avantages sociaux étaient liés à une pleine charge. Le syndicat a tout de suite exprimé son accord à l'idée qu'il ne voulait pas non plus de feuilles de temps, reprenant qu'elles n'offriraient pas de grand bénéfice puisque le travail venait surtout à la fin du cours. L'étudiant en biologie renchérit également sur la question des laboratoires, en ajoutant que le danger, au delà du temps de travail, pouvait aussi inclure la quantité de matières radio-actives manipulées.

En réponse au point précédent, la partie patronale insista sur le fait que l'examen de mi-session devrait donner un point de contrôle approprié pour que les étudiants signalent la possibilité de dépassement ; le syndicat revint sur le fait que les membres absorbaient souvent la charge de travail supplémentaire. Deux des vice-recteurs admirent à nouveau que ce phénomène semblait réel.

L'étudiant en droit fit alors une seconde proposition, selon laquelle la charge de travail devrait tenir compte de la charge de travail des années précédentes, ce qui permettait d'éviter d'inscrire une formule rigide dans la convention. Le doyen de la faculté des études supérieures exprima son approbation, dans la mesure où cette proposition allait dans le sens d'une discussion au cas par cas plutôt que de tenter d'imposer un standard uniforme. À partir de cet accord de principe, la question de la surcharge absorbée par les étudiants est encore débattue, y compris le rôle possible du syndicat pour encourager les étudiants à briser le silence.

Le surlendemain, les termes de l'entente sont finalisés ; l'équipe patronale demande que la question d'un dédoublement de tâche réelle qui est confiné aux heures officielles soit traité dans une lettre d'entente, à l'extérieur du corps de la convention. (Mais cette lettre sera quand même en appendice D.3 (cf. page 482) dans la version publiée de la convention.) L'étudiant en biologie rappelle que la valeur de la définition des heures est déjà inscrite dans la convention,[58] mais doit convenir qu'il faut expliciter que cette nouvelle clause doit y être subordonnée.

Il est convenu que les heures doivent être suffisamment bien définies dans le contrat ; le négociateur de l'équipe patronale soulève qu'il lui arrive souvent de ne pas spécifier beaucoup ce contrat. L'étudiant en droit soulève que cette pratique est contraire à la convention collective ; il lui est répondu que cette imprécision est en fait à notre avantage. Le négociateur en chef de l'équipe syndicale en convient, demande un caucus. Au cours du caucus, il nous signale que, si un tel cas mène à une infraction, il est soumis à la procédure de grief au besoin. Le texte est en substance accepté à ce stade. (Voir la fin de l'article 31.2, page 480)

Analyse

Nous assistons ici à un étrange dialogue entre le formel et l'informel. La convention établit, de façon formelle, que les professeurs doivent dresser une liste des tâches et du nombre d'heures nécessaires à les accomplir ; cette définition vise à permettre au syndicat de contrôler des abus de pouvoirs passés, où des superviseurs donnaient des charges de travail beaucoup plus lourdes que celles pour lesquelles l'employé était rémunéré. De façon formelle toujours, l'employé doit travailler le nombre d'heures requises, et terminer les tâches assignées dans ce cadre. Ces obligations explicites sont implicitement soutenues par quelques prémisses ; en particulier que l'estimé du temps de travail soit réaliste, et que l'employé signale une charge de travail irréaliste,

58. À l'article B.1, en particulier B.1.3, page 466 ; l'article B.1 dans son ensemble sera déplacé dans le corps de la convention, en 31, pour lui donner plus d'emphase.

d'abord à son superviseur, puis probablement en suivant la procédure de grief s'il ne peut trouver de terrain d'entente.

Voulant s'assurer de ne pas avoir à absorber individuellement la surcharge de travail due à la double cohorte, le syndicat procède comme chaque fois qu'il y a une transgression, réelle ou dans ce cas hypothétique : en demandant de renforcer la règle, de la rendre plus précise, plus formelle, en raffermissant le processus de sanctions. D'où la première idée, qui est d'instituer un ratio formel entre le nombre d'étudiants et le nombre d'assistants d'enseignement, ce qui implique un long calcul pour tenir compte des différences entre les types de tâches, les départements, etc. En fait, pour qu'un tel travail soit pertinent, il faudrait presque distinguer chaque cours ; on comprend que la proposition initiale du syndicat soit restée vague. Néanmoins, le sens de la démarche était de formaliser un paramètre de plus dans la convention.

Seulement, lorsque les deux négociateurs en chef admettent que le décompte des heures, qui est le paramètre déjà inscrit dans la convention, est souvent approximatif, ils admettent que cette règle formelle est en grande partie une fiction. On peut donner plusieurs raisons à cela : d'abord, la raison donnée par le négociateur en chef patronal, que certains postes sont des subventions déguisées, sans lourdes tâches associées. C'est d'une certaine façon une déviance, dans la mesure où une règle n'est pas suivie ; mais une déviance d'une partie qui profite à l'autre partie, et qui n'est pas motivée stratégiquement, mais qui est motivée par la volonté de subventionner en partie un étudiant. Donc un dissensus tacite, qu'il ne faut surtout pas résoudre. Le syndicat commence à réaliser qu'un renforcement formel de la règle pourrait être stratégiquement défavorable.

D'autre part, le nombre d'heures pour une tâche donnée peut parfois être difficile à évaluer. Prenons d'abord le cas du travail d'assistant d'enseignement et de correcteur. Même dans des conditions normales, le nombre d'étudiants peut varier de façon importante d'une année à

l'autre ; l'enseignant peut aussi leur donner à faire des travaux légèrement différents d'une année à l'autre, qui seront plus ou moins aisés à corriger ; mais, et ce qui est le plus important, les assistants de cours ne sont là que pour un temps relativement limité, et sont donc en perpétuelle formation : certains mettront plus ou moins de temps à exécuter la même tâche en fonction de leur méticulosité, de leur familiarité avec le sujet des travaux, et bien entendu de leur expérience de correcteur. Le problème peut être exacerbé dans le cas des assistants de recherche, où la nature des tâches peut dans certains cas être nouvelle pour les deux parties (encore que ce ne soit pas le cas général.)

Ainsi, les cas de déviance lancés de part et d'autres (étudiants lents ou paresseux, professeurs exploiteurs) sont probablement les cas extrêmes, caricaturaux, d'une inadéquation assez fréquente entre l'estimé de temps du professeur et le temps de travail de l'employé qui, dans de nombreux cas, est surtout attribuable à de l'inexpérience. Ces cas sont les boucs émissaires, non pour convaincre de la félonie de l'adversaire, mais pour masquer un déséquilibre systémique. Mais tout le monde est conscient de ce problème, à commencer par les employés qui travaillent plus d'heures que prévu : ils se doutent qu'il serait probablement possible de faire le travail plus vite, et le sentiment de n'être pas à la hauteur les met partiellement dans leur tort, et les rend moins susceptibles de se plaindre. D'autant que leur rapport à leur superviseur d'assistanat, qui peut aussi être leur superviseur de thèse (surtout dans le cas des assistanats de recherche) peut être influencé s'ils projettent une image d'incapacité. Bien sûr, cette timidité attribuable à l'inexpérience peut être exploitée, plus ou moins consciemment, par le superviseur, qui peut dans certains cas donner plus de travail que ce qu'il a déclaré, sachant que l'employé absorbera l'excès en silence ; et il est probable que cela arrive dans certains cas, les superviseurs ayant leurs propres contraintes en termes de production dans le contexte de recherche. C'est précisément la dynamique de pouvoir à laquelle le syndicat fait allusion. Mais cette dynamique de pouvoir n'indique une malveillance de la part du superviseur que dans quelques cas extrêmes,

en contraste avec la situation beaucoup plus généralisée, où il y a une difficulté structurelle à évaluer le temps de travail, en raison de l'inexpérience relative des employés, exacerbée par une difficulté à communiquer les dépassements. (L'autre extrême, celui où l'étudiant peut faire les tâches attribuées en beaucoup moins de temps que prévu, ne sera pas non plus signalé pour des raisons stratégiques.)

Mais on ne peut aborder ce problème plus général de façon explicite : car pour ce faire, il faudrait remettre en cause la compétence professionnelle des étudiants comme employés, qui est à la base de la relation d'emploi, et à laquelle le syndicat fera souvent référence. Il faut donc tenter de le résoudre indirectement, d'une part par le biais d'un contrôle des abus les plus grossiers de part où d'autre (d'où l'importance de la fiction de la règle formelle) et d'autre part en employant des mesures heuristiques de la tâche, sachant qu'elles sont approximatives mais en espérant qu'elle soient toutefois assez proches de la réalité pour que, en moyenne, personne ne soit trop lésé. C'est ce que suggère la partie patronale lorsqu'elle parle d'estimés heuristiques, et elle semble souhaiter trouver des moyens d'améliorer ces estimés heuristiques en demandant que les employés signalent les cas où le travail risque de n'être pas accompli dans le temps prévus. C'est une des obligations implicites à la relation de travail (et pas seulement à sa version formelle, partiellement fictive) qui est mal remplie par les employés, à cause de la dynamique de pouvoir mentionnée plus haut. Le comité demande donc au syndicat de l'aider à trouver une façon d'inscrire cette obligation dans le processus, d'en faire une norme.

Mais pourquoi ne propose-t-il pas d'en faire une règle ? En d'autres termes, pourquoi ne propose-t-il pas d'inscrire cette obligation dans la convention ? Probablement parce qu'il est difficile de le faire sans que cette obligation ne devienne formelle, un premier pas vers la feuille de temps. Or, aucune des deux parties ne veut d'une feuille de temps ; le syndicat défend officiellement le fait qu'elles sont inutiles, mais a probablement admis le fait qu'elles pourraient se retourner contre ses membres ; quant au patronat, sous prétexte d'éviter une

lourdeur administrative, ils veut continuer à profiter de la flexibilité que lui donne la situation informelle. D'une part elle lui permet, semble-t-il, de déguiser des subventions : il est permis de se demander pourquoi ces subventions doivent être déguisées. Si le but est de subventionner les étudiants, pourquoi ne pas se servir du budget des bourses directement, quitte à le combiner avec des petits postes de recherche au besoin ? Nous ne sommes pas certain de la réponse ici, mais nous spéculons que le programme de bourses a lui-même ses contraintes et ses lourdeurs, et qu'il est difficile pour la partie patronale d'octroyer des bourses fractionnaires. Mais il peut y avoir d'autres raisons. Nous soupçonnons qu'il peut s'agir d'un mécanisme pour octroyer un surplus de bourses à certains départements moins fortunés, sans que ce soit trop apparent.

Dans le cas qui nous occupe, cette flexibilité est particulièrement bienvenue pour le patronat : beaucoup des sinécures deviendront plus exigeantes, du moins pour les quelques années nécessaires à absorber la surcharge de travail occasionnée par les étudiants de la double cohorte. C'est le principe que le patronat voulait faire accepter au syndicat, qui n'avait rien à y répondre : il était injusticiable de défendre les sinécures, surtout alors que beaucoup de membres sont au contraire surchargés ; et il était par contre avantageux pour les membres futurs de préserver la principe de la possibilité des sinécures, qui redeviendront sans doute possibles après le passage de la double cohorte. Ici, il y a une victoire du patronat, qui sera inscrite dans une lettre de principe pour ne pas trop attirer l'attention sur le dissensus qu'elle présuppose. (L'importance de cette question pour le patronat explique également le malaise qu'il a ressenti lorsque le syndicat a mentionné la possibilité de baser la question du ratio sur la clause des droits acquis : la sinécure deviendrait-elle un droit acquis ?)

Il y a une autre victoire du patronat : La question posée par le syndicat en termes de ratio (dans ses propositions écrites initiales) n'a jamais été vraiment traitée sous cette forme. Le patronat a d'abord proposé qu'il pouvait être légitime de prévenir une augmentation des heures, ce qui était exprimé contre la notion plus vague de charge de travail, avancée verbalement par

le syndicat, mais devait aussi avoir été préparée pour répondre à la question, écrite, du ratio. Par contre, le syndicat est parvenu à imposer l'idée qu'il fallait prévenir une augmentation déraisonnable de la charge de travail, ce qui englobe et dépasse la question des heures. Ici, le syndicat a d'une part opéré des recadrages réussis, dont celui des risques et de l'exposition à des substances dangereuses : Il peut être plus exigeant de superviser plus d'étudiants, même si le nombre d'heures reste fixe. Il a d'autre part bénéficié d'appuis inattendus de la part de nombreux membres du comité patronal, y compris celui de la faculté de génie, qui a soutenu quelques-unes des affirmations du syndicat. Ce manque d'unité interne est explicable par le fait que tous les membres du comité patronal sont également professeurs, et seront eux aussi touchés par l'augmentation de charge de la double cohorte. Ils soulignent qu'eux-mêmes auront à absorber un surcroît de travail considérable sans bénéficier du type de protection que recherche le syndicat ; c'est sans doute exact, parce qu'il est plus facile de multiplier les assistants d'enseignement que les professeurs pour les grandes classes, puisqu'il est plus facile d'embaucher les premiers que les seconds sur une base temporaire. Il y a là un mélange de jalousie et de sympathie envers la situation des assistants, comme s'ils disaient : nous aimerions pouvoir avoir de telles mesures nous-même, c'est impossible, mais c'est peut-être possible pour vous.

Notons comment cette stratégie de recadrage vers la notion plus vaste de charge de travail a également poussé le syndicat lui-même à abandonner sa position originale, plus quantitative, en termes de ratio autant que la position quantitative du patronat en termes de nombres d'heures. C'est dans la mesure où il pressentait qu'une définition formelle serait difficile à obtenir qu'il a multiplié les arguments visant une définition plus large, moins quantitative de la tâche ; mais cette définition plus large a contribué à lui faire accepter la position moins formaliste du patronat. La prédiction a été auto-réalisatrice, et la «victoire» de cette définition élargie s'est retournée contre son projet original, et est devenue un élément de la victoire patronale.

Et quelle sera la portée réelle de cette «victoire» syndicale? Exprimée en termes de charge de travail, la règle finale peut permettre en principe de répondre à des arguments spécieux comme celui sur l'élasticité du temps de correction. («Si je vous demande de corriger plus vite, et que je ne me plains pas de ne pas voir assez d'encre rouge, la tâche n'a pas augmenté.» Comme si le temps de correction ne partait pas déjà d'une base de temps de lecture, inélastique. Mais de façon plus significative, la pression de corriger plus vite ajoute à la tâche.) Mais en pratique, la formulation est très vague, et le fardeau de la preuve encore plus vague.

Reposons le problème dans ces termes : Pour de nombreux cours, la charge de travail exige déjà l'emploi de plusieurs correcteurs ou moniteurs de laboratoires. Dans ces cas, il est presque assuré que l'Université engagera plus d'assistants pour pallier à l'augmentation de la charge de travail. Les coûts de ces assistants seront compensés amplement par les frais des étudiants supplémentaires, et l'Université n'a aucun intérêt à se retrouver en position d'être accusée d'exploiter ses assistants de cours. (Ce pourquoi, malgré de grands débats sur la façon de le faire, les membres du comité patronal ne se sont jamais opposés à ce qu'une clause protège les employés contre un doublement pur et simple de la tâche.) Par contre, lorsque la charge de travail pour un cours était faible, l'Université peut se permettre de l'augmenter, ce que reconnaît la lettre d'entente. Mais il y aura des cas intermédiaires : Si le travail correspondait à, disons, environ 70% du nombre d'heures d'une charge à temps plein, et passe à 125%. (Nous supposons qu'il n'y a pas doublement exact.) On reste dans les mêmes limites d'erreur ; du point de vue de l'Université il peut s'agir d'une fluctuation acceptable. Pour l'employé qui reçoit le surcroît de travail, il y a une augmentation considérable de la tâche. Est-elle déraisonnable? S'il s'agit d'un nouvel employé, comment comparera-t-il? En l'absence de feuilles de temps des années précédentes, cela pourra s'avérer difficile.

Il y a une autre difficulté : pour pallier l'augmentation, certains départements ont mis en place de nouvelles méthodes d'évaluation, supposées plus légères. Le sont-elles vraiment? Il

est certain qu'elles rendent la comparaison mentionnée dans le nouvel article de la convention impossible à effectuer, particulièrement sans feuilles de temps. Au passage, nous ne sommes pas non plus partisans des feuilles de temps. À notre avis, le problème posé n'a pas de bonne solution ; il y a changement des circonstances, qui demande un ajustement de toutes les parties. Ces ajustements influent les uns sur les autres, et nous croyons qu'il est difficile (et potentiellement dangereux) de vouloir quantifier ces changements prématurément. Il est plus important de pouvoir discuter des problèmes au cas par cas ; c'est ce à quoi voulait en venir le patronat, et il y est parvenu. Mais c'est cette volonté de rendre la discussion possible qui était aussi la base de la force du syndicat dans le reste de la négociation : le patronat ne voulait pas que les superviseurs aient à négocier, au quotidien, les ajustements de temps de travail entourant la double cohorte dans un climat de rancœur suite à une grève difficile.

Ainsi, il est réducteur de parler de victoire d'une des deux parties. Même si le patronat a largement réussi à imposer sa vision d'une non-formalisation de la règle, et d'une base de négociations informelle, c'est dans la mesure où il est parvenu à convaincre le syndicat que d'une part les règles formelles pourraient se retourner contre lui ; et que d'autre part, le climat nécessaire pour à négociation future allait dépendre de la capacité patronale à persuader le syndicat que la convention obtenue lui était, dans l'ensemble, favorable. Ainsi, la victoire du patronat allait pouvoir se concrétiser seulement dans la mesure où elle n'est pas trop éclatante.

5.6.3 Santé et sécurité

La convention collective contient un article sur la santé et la sécurité au travail, qui est un domaine très réglementé au niveau légal. L'article reprend donc en partie les obligations légales de l'employeur, mais y ajoute entre autres un article (dans une lettre d'entente formant l'appendice D.5, page 469) selon lequel l'employeur doit, dans le cadre de la formation obliga-

toire sur la manipulation des substances dangereuses, donner aux «femmes en âge de procréer» de l'information sur les risques pour la santé du fœtus (en anglais : «*unborn child*».) De plus, l'article 22.4 (cf. page 463) signale aux femmes en âge de procréer qu'elles ont la responsabilité de s'informer sur les dangers que représentent ces substances dangereuses, en consultant une source d'information que l'employeur doit mettre à leur disposition.

Les membres du comité syndical, en faisant la revue des articles de la convention, constate que l'emphase sur les femmes en âge de procréer, en allant au-delà des femmes enceintes, va au-delà du fœtus pour inclure la capacité reproductive dans son ensemble, et que l'article devrait donc logiquement être étendu aux hommes. L'étudiant en biologie confirme que le type de substances manipulées concerne également les deux sexes, du moins avant la grossesse.

Un autre problème est soulevé, selon lequel les précautions sont parfois inadéquates : par exemple, lorsque du matériel radioactif est stocké dans une pièce, les personnes dans les pièces voisines devraient également en être averties et prendre des précautions, ce qui n'est pas toujours le cas. Il s'agit de cas-limites, et il n'y a pas de transgression manifeste des principes légaux, mais le syndicat souhaite indiquer à l'employeur qu'il a la responsabilité d'informer les employés de façon plus large. Ainsi, l'article 22.4, qui laisse aux employés la responsabilité de s'informer, semble ne pas imputer assez de responsabilité à l'employeur.

Le syndicat demande, formellement, que l'article 22.4 soit remplacé par le paragraphe clé de la lettre en D.5, et que la notion de «femme en âge de procréer» soit étendue à l'ensemble des employés. Le patronat est d'abord surpris de la demande syndicale, puisque l'extension aux employés enlève l'emphase sur les femmes potentiellement enceintes, et que le but original de l'article était de protéger ces dernières. Il propose donc de préserver cette emphase, en citant les précédents dans les textes légaux. Le syndicat explique la raison pour laquelle il voulait étendre la protection aux hommes, et le patronat convient qu'il s'agit d'une demande légitime

et accepte l'extension telle que proposée, sous réserve de l'approbation du Service Protection de l'Environnement de l'Université. (Celle ci sera accordée peu après la dernière séance de négociations, à temps pour la présentation du texte à l'Assemble Générale du syndicat.)

Toutefois, les négociateurs patronaux s'étonnent aussi de l'abrogation proposée de 22.4 ; d'une part, sa suppression enlève à l'employée la responsabilité de s'informer, et d'autre part, la fonction principale de l'article était d'informer les employés d'une source d'information qu'ils pouvaient consulter. Le cas des substances radio-actives dans une pièce voisine fut soulevé, mais le négociateur en chef patronal répondit que dans ce cas, la responsabilité d'informer les locaux voisins incombait aussi aux employés (plus spécifiquement les moniteurs de laboratoire), d'où l'intérêt de les responsabiliser sur les mesures de sécurité. Après caucus, le syndicat se rendit à ce raisonnement. Les membres du comité de négociation s'accordent aussi pour convenir que le reste de l'article 22 donne assez de responsabilité à l'employeur, et qu'il était surtout important d'avoir informé l'employeur du problème soulevé ; mais que celui-ci visait l'interprétation et la mise en application des articles existants, qu'il n'était pas nécessaire de modifier. L'article 22.4 original fut donc conservé, bien qu'étendu lui aussi aux hommes. Le texte modifié de D.5 précède le texte original de 22.4, dans le même article (cf. page 474.)

Cette partie de la négociation se déroule entièrement sur le mode de l'argumentation, mais les références nombreuses à la loi comportent une composante supplémentaire d'analyse des propositions en termes de légitimité. Le syndicat a encore voulu, face à des transgressions, renforcer la règle et imputer un maximum de responsabilité à l'employeur ; mais il n'a pas résisté à l'idée de responsabilisation des employés, qui lui semblait légitime. Il est notable que, face aux transgressions relevées, la règle existante ait été jugée somme toute adéquate, même si elle le fut seulement après discussion avec l'employeur. C'est que ces «déviances» face à la règle sont interprétées purement en termes de manque d'information, et de négligence innocente ; elles ne sont pas motivées par un intérêt stratégique. Il n'est pas dans l'intérêt de

l'employeur de négliger les mesures de sécurité, ne fût-ce qu'à cause des conséquences légales qui sur-déterminent la convention.

5.6.4 Accès aux logiciels nécessaires à la tâche

Le syndicat a enregistré quelques cas où des membres avaient à se servir d'un logiciel spécifique pour accomplir une tâche, mais ne pouvaient avoir accès facilement à un ordinateur où ce logiciel était installé : par exemple, le logiciel n'était accessible que sur un ordinateur d'un professeur donné pour plusieurs assistants, etc. Il n'est pas principalement question ici des logiciels courants (Office, etc.), encore que même l'accès à ceux-ci soit parfois problématique : en effet, l'Université met un nombre important d'ordinateurs personnels à la disposition des étudiants, dans lesquelles sont installés les logiciels courants ; mais certaines de ces stations datent, et soit emploient des versions plus anciennes de certains logiciels pour ne pas surcharger la capacité de la machine, soit emploient des versions récentes mais sont d'un emploi péniblement lent. Il y a concurrence entre les étudiants pour avoir accès aux machines les plus rapides, et plusieurs d'entre celles-ci sont réservées aux étudiants d'un département donné.

Le syndicat commence donc par demander que les employés soient assurés d'avoir accès aux logiciels nécessaires à leur tâche. Cette clause est associée à deux autres demandes liées à l'emploi des logiciels ; d'une part, que les membres aient accès à des cours pour l'emploi des logiciels de base (section 5.5.2 page 326), qui comme nous l'avons dit sera éclipsée par celle-ci ; et que le syndicat ait accès aux logiciels courants (section 5.4.4 page 312). Par ces deux associations, la présente requête semble donc faire référence aux logiciels courants, qui sont déjà disponibles à tous les étudiants, et au départ le comité patronal ne comprend pas où se situe le problème, et le fait savoir par un premier courriel. La deuxième association crée également une ambiguïté sur le sens de «donner l'accès» : s'agit-il de donner une licence d'utilisation aux

employés, comme dans le cas du syndicat? Le syndicat n'en attend pas tant, mais la formule laisse la porte ouverte à cette interprétation généreuse.

Lorsque le syndicat précise, à la table de négociations, qu'il s'agit de logiciels spécialisés, le négociateur en chef de l'équipe patronale acquiesce immédiatement : un superviseur ne peut exiger d'un employé d'utiliser un logiciel qui n'est pas largement disponible sur les stations du campus, et dans le cas contraire doit donner aux employés accès à son propre ordinateur s'il le faut. L'article 19.4 (cf. page 474) sera proposé par la partie patronale pour répondre à la demande du syndicat, et le syndicat s'en déclarera satisfait. Le cas des non-étudiants, qui n'ont pas accès aux logiciels courants par le biais des ressources universitaires, est soulevé par un membre du comité syndical et écarté aussitôt. Un superviseur qui emploie un non-étudiant est déjà un peu en tort, et doit se débrouiller pour lui donner accès aux ressources appropriées.

Comme la question de l'accès est associée à la question de la formation à l'emploi des logiciels, le syndicat repose cette question dans le contexte plus étroit des logiciels spécialisés. Il est entendu que, dans certains cas rares, les professeurs puissent exiger la familiarité avec certains logiciels, en particulier si le poste vise à assister pour un cours qui se concentre sur l'emploi du logiciel en question ; mais en général, si le logiciel n'est pas d'emploi courant dans la discipline, le professeur doit former l'employé (et que le temps de formation correspond à du temps de travail.) Cette question épineuse ne sera pas résolue, les parties convenant qu'elle comporte trop de cas particuliers, et personne ne voulant ajouter un cas très complexe à l'agenda déjà chargé.

Cet article n'est pas d'un grand intérêt par lui-même, sinon comme cas type de la situation la plus simple : une norme implicite a été transgressée (défection), et les parties s'entendent sur une règle explicite pour mieux informer les parties de la situation. Il est plus intéressant de

voir quel rôle il a joué pour éclipser la question des cours pour les logiciels de base, mais il est plausible que cette autre question n'aurait pas été traitée différemment dans le cas contraire.

5.7 Conditions monétaires

Enfin, le 15 août, après plus de deux mois de négociations intenses, les questions non-monétaires étant enfin toutes résolues (ou jugées en bonne voie de l'être), les deux parties commencèrent à traiter des questions monétaires. Le négociateur en chef de la partie syndicale fit à nouveau un résumé de chaque proposition syndicale, à commencer par la question de l'indexation. Cette question domina évidemment les autres, qui furent glissées dans la discussion de l'indexation comme autant de bonbons pour bonifier l'une ou l'autre proposition ; il est particulièrement artificiel de les séparer en points distincts comme nous avons dû le faire, pour les besoins de l'exposition.

Nous aimerions profiter de cette transition pour refaire le point sur la perception qu'avait les membres du comité syndical du déroulement de la négociation. Ils étaient conscients d'avoir fait plusieurs gains, ce qui comme nous le disions plus tôt attribué à une position de force ; mais ils soupçonnaient également que l'attitude généralement conciliatrice du patronat pouvait avoir eu pour objectif de préparer un refus sur la question épineuse de l'indexation. Il y avait donc un fort sentiment d'expectative, et une volonté non moins forte d'aller de l'avant avec la demande dont l'issue définirait la négociation dans son ensemble. Mais le sentiment était aussi positif : la communication était possible, et étant donné l'avantage stratégique, il serait probablement possible d'arriver à une solution négociée.

Autant que nous pouvions en juger, l'attitude de la partie patronale était encore positive malgré les quelques reculs qu'ils avaient subi ; en effet, même si le syndicat avait parfois bloqué

les propositions patronales sans se justifier adéquatement, il y avait toujours eu possibilité de négocier la position, et souvent d'obtenir au moins quelques concessions du syndicat.

5.7.1 Dégrèvement des responsables syndicaux

Une autre demande syndicale avait trait au dégrèvement des responsables syndicaux. Selon l'article 7.1 (cf. page 455), les responsables des principaux postes du syndicat avaient collectivement droit à ce que l'Université leur verse annuellement l'équivalent de six charges d'assistant d'enseignement à temps plein, plus une charge supplémentaire pour les périodes de négociation. Notons que cette somme correspond environ à la moitié des honoraires totaux des membres du comité exécutif du syndicat ;[59] cette somme versée par l'Université doit donc de toutes façons être complétée par les fonds syndicaux. Néanmoins, le syndicat demandera à l'Université d'augmenter les fonds versés, pour équivaloir à neuf nominations (donc trois de plus) pour le comité exécutif et deux nominations (donc une de plus) pour le comité de négociations.

Pour soutenir cette demande, le syndicat expliquera que ce dernier s'est étendu pour donner plus de services à ses membres, et mieux les représenter ; ainsi, en plus des représentants des communautés francophones et anglophones prévus au départ, le comité exécutif a adjoint un représentant des étudiants de premier cycle, et s'apprête à adjoindre un représentant des étudiants internationaux ; il envisage également d'offrir plus de services aux étudiants avec bourse à financement provisoire, et enfin le comité de négociation lui-même, comprenant cinq représentants, exige des ressources importantes.

La demande est importante comme point de départ à la négociation ; le comité patronal en a conscience. Il fait une contre-offre où un poste et demi (plutôt que trois) s'ajoute aux contributions annuelles de l'Université, et accèdent à la demande d'un poste supplémentaire

59. Syndicat Canadien de la Fonction Publique, section 2626, *Op. Cit.*, p. 65.

en temps de renégociation de la convention. Rappelons que le demi-poste avait été associé à un paiement déguisé des frais de connexion Internet (section 5.4.3) et des frais de licence des logiciels (section 5.4.4 page 312). Cette contre-offre est déjà généreuse, et acceptée sans plus de discussions, d'autant qu'elle vient s'insérer au milieu de signes positifs dans le cadre des négociations beaucoup plus importantes touchant la question de l'indexation des salaires aux frais de scolarité, que nous verrons en 5.7.4 page 360.

Ici, nous pouvons simplement constater que le syndicat est en position de force ; rien n'obligeait l'Université à accéder à la demande du syndicat, qui était sincère mais faisait partie des monnaies d'échange éventuelles. Les négociateurs universitaires ne pouvaient savoir cela, mais devaient être conscients qu'un refus en bloc aurait amené un conflit ; et ce conflit se serait probablement propagé sur d'autres points. Mais une offre un peu moins généreuse n'aurait certainement pas été refusée, et nous croyons que les négociateurs en étaient également conscients. D'accéder à plus de la moitié de ce qui était manifestement un point de départ était clairement une démarche de conciliation, qui visait à mettre le syndicat en de bonnes dispositions pour négocier les autres points.

Notons pour la petite histoire que, lors de l'assemblée générale qui suivra les négociations (mais précède le référendum auprès des membres qui doit confirmer la nouvelle convention), un des membres du comité de négociation proposera en effet un amendement à la constitution du syndicat, afin que les membres du comité de négociation reçoivent chacun au moins l'équivalent d'une demie-charge de cours, soit collectivement deux charges et demies au lieu d'une seule. Cet amendement sera accepté sans problèmes par l'assemblée générale, satisfaite des résultats du dernier exercice. Ainsi, le comité de négociations recevra, comme le comité exécutif, des honoraires totaux supérieurs à ce que fournit l'Université à cet effet, quoiqu'encore bien inférieurs aux taux horaire théorique. Disons simplement que le syndicat se rapproche d'un modèle professionnel de fonctionnement.

5.7.2 Assurances santé et dentaire

Le syndicat voulait, de façon générale, bonifier les bénéfices aux membres. Parmi les points sur lesquels les membres avaient signalé désirer une amélioration de la convention, on retrouvait la question des programmes d'assurance-santé. Selon la convention collective, les membres (ayant au moins un contrat d'une durée de quatre mois pendant l'année) pouvaient déjà s'inscrire aux programmes d'assurance collective que l'Université offrait aux professeurs (soient une assurance santé de base, une assurance dentaire de base ou un assurance dentaire familiale) à condition de payer les primes de ces polices d'assurances.

Or, pour la plus grande partie des membres, ces assurances n'offraient pas beaucoup d'intérêt. En effet, beaucoup de ces membres sont étudiants gradués, et en tant que tels membres du Graduate Student Association/Association des Étudiant.e.s Diplômé.e.s de l'Université d'Ottawa (GSAÉD) qui offre également à ses membres une inscription à une assurance santé et une assurance dentaire de base. L'inscription est automatique et obligatoire.[60] Le plan dentaire de l'université et celui de la GSAÉD ont des primes assez proches, et des avantages légèrement différents : le plan de la GSÉAD rembourse un pourcentage plus élevé des soins, mais est soumis à un maximum, alors que le plan universitaire est illimité. De fait, peu d'étudiants se donnent la peine de modifier leur régime d'assurance ; le plan dentaire universitaire s'est surtout révélé avantageux pour les étudiants de premier cycle, qui ne sont pas membres de la GSÉAD et n'ont donc pas de couverture dentaire.

Toute amélioration de la police d'assurances touchant les membres doit évidemment se faire par le biais de la police d'assurances universitaire. Puisque la police elle-même est le fruit d'une négociation avec un assureur, la seule amélioration possible est de demander à l'employeur d'en payer une partie. Après recherche, le syndicat constate que les professeurs reçoivent la totalité

60. Bien sûr, un étudiant inscrit à une autre police d'assurance, y compris le plan universitaire, peut annuler son inscription au plan offert par la GSAÉD et récupérer les primes correspondantes.

de la prime de l'assurance dentaire. Pour le comité de négociation syndical, il s'agit d'une des demandes échangeables contre une concession importante sur un autre point ; mais elle correspond quand même à une demande des membres, et le syndicat se doit de la défendre avec sérieux. Après avoir envisagé un instant de faire une demande élevée (80% de la prime) comme point de départ, pour reculer à un point intermédiaire, le syndicat choisit plutôt une demande plus modeste, à laquelle ils comptent essayer de tenir. La proposition initiale du syndicat est donc que l'employeur paie 50% de la prime, pour les membres ayant accès à une autre police, ou 75% pour les membres n'y ayant pas accès (en l'occurrence les étudiants de premier cycle.)

L'assurance santé est perçue comme moins importante, dans la mesure où les frais hospitaliers sont couverts par l'assurance santé provinciale ; sauf pour les étudiants internationaux qui n'ont pas statut d'immigrants reçus. Ces derniers, selon la loi provinciale, doivent s'inscrire à une police d'assurance santé offrant une couverture équivalente à celle du plan provincial, l'Ontario Hospital Insurance Plan (OHIP). Les universités ontariennes ont contracté avec la compagnie Liberty Mutual un régime collectif à cet effet, le Régime d'Assurance Maladie Universitaire (RAMU), auquel les étudiants étrangers sont tenus de s'inscrire, pour la somme d'environ 500$. Certains syndicats d'assistants d'enseignement, dans d'autres universités canadiennes, ont obtenu pour leurs membres que leur université défraie en partie les coûts de cette assurance. Le comité syndical envisagea de réclamer un bénéfice comparable pour les étudiants internationaux. Cette question devint encore plus importante lorsqu'il apparut que le dossier des compétences linguistiques serait résolu d'une façon qui ne les avantageait pas beaucoup.

Deux des membres du comité de négociation étaient favorables à ce que le syndicat introduise cette demande (qui ne figurait pas parmi les demandes venant des membres) ; un autre membre (pourtant lui-même récemment immigré) s'y opposa. D'abord, cette question sortait du mandat donné par les membres au syndicat : il était entendu que le syndicat essaierait d'améliorer les régimes d'assurance des étudiants globalement, et non pour une classe de ceux-ci ; et,

selon lui, l'inscription au RAMU n'était qu'une des nombreuses conditions que les étudiants internationaux avaient à remplir, et ni la plus coûteuse, ni la moins raisonnable. Par contre, elle représenterait un coût total assez important pour l'Université, qui risquait en conséquence de reculer sur d'autres points monétaires qui toucheraient l'ensemble des étudiants.

Après discussion, il proposa que, si le syndicat voulait négocier la question du RAMU, qu'il tente de faire front commun avec la GSAÉD. Le comité chargea donc un des membres d'approcher le président de la GSAÉD à cet effet. Ce dernier préférait lui aussi travailler à des dossiers touchant l'ensemble des étudiants ; toutefois, il déclara qu'il n'était pas fermé à collaborer avec le syndicat sur ce front si ce dernier prenait l'initiative. Comme le syndicat ne semblait pas disposé à prendre l'initiative, les discussions en restèrent là, et le projet fut abandonné. Un des autres éléments qui finit par sceller cet abandon était que le syndicat avait compté faire valoir que l'Université devrait contribuer à l'inscription au RAMU, dans la mesure où il s'agirait d'une exigence universitaire ; après avoir vérifié que l'exigence était située au niveau provincial, il devenait plus difficile de mettre l'Université dans son tort, et il ne s'agissait plus que de demander un surcroît d'argent, pour une classe d'étudiants particulière.

La négociation avec l'employeur s'ouvrit donc avec la proposition pour le plan dentaire. L'Université commença par contester l'idée d'un paiement basé sur un pourcentage de la couverture, car celle-ci pouvait fluctuer en dehors de son contrôle et ajoutait donc un facteur d'incertitude à sa planification budgétaire. Ensuite, on expliqua que des bénéfices monétaires comme celui-ci affecteraient l'assiette fiscale de l'Université, et donc seraient considérés sur le même plan que l'augmentation salariale ; en d'autres termes, la somme impliquée serait comptée comme un pourcentage et déduite de l'augmentation salariale envisagée par ailleurs. Finalement, le comité patronal contesta le pourcentage lui-même : s'il était très élevé, tous les membres profiteraient de l'économie et la somme totale impliquée serait substantielle.[61]

61. Le négociateur en chef partit de l'exemple suivant : si le quart des membres s'inscrivaient à la couverture, que le tiers de ceux-ci optent pour la couverture familiale, la moitié de la prime équivaudrait à une augmentation

Or, et c'est un argument qui fut élaboré par la suite[62], si un bénéfice était échangé pour une moindre augmentation de salaire, il était probable qu'à la prochaine ronde de négociation, le bénéfices serait pris pour acquis et que le syndicat chercherait à rattraper l'augmentation de salaire inadéquate (en elle-même) du mandat précédent.

Il y eut une période de marchandage autour de ces chiffres, mais le syndicat s'abstint de contester (ou d'accepter) les principes énoncés ci-haut. Simplement, le comité de négociation tenta d'obtenir une augmentation de salaire substantielle sans compromettre sur l'existence du plan dentaire. Cette partie de la négociation se déroulait par bribes, car les comités en discutaient en parallèle avec la question la plus importante de la négociation, l'indexation des salaires aux frais de scolarité. Ce n'est qu'à la lumière de l'accord qui fut obtenu sur cette question qu'on peut interpréter ce qui suit : les deux parties étant satisfaites de l'accord de base, chacune voulait prendre une position conciliante sur les autres points pour aplanir les différences de détails à ce sujet. Ainsi, la partie patronale put revenir avec une contre-offre pour les frais dentaires qui, tout en étant sensiblement inférieure à la demande syndicale, était offerte en sus d'une augmentation salariale fort honorable et s'inscrivait donc dans une concession substantielle dans son ensemble. Plus précisément, elle offrit un rabais de 40$[63] pour un membre optant pour le régime d'assurances dentaires universitaires. Le fait d'employer une somme fixe lui permettait de mieux planifier, mais faisait surtout une différence considérable pour les étudiants qui opteraient pour le régime familial, fort coûteux. Le syndicat nota ce recul, mais, conscient que l'offre était généreuse lorsque considérée dans son ensemble, choisit néanmoins d'accepter.

Comme la signature de la convention collective ne vint qu'après le début des classes, l'Université ne pouvait renégocier les termes du contrat d'assurances pour cette session, et

salariale de 0,6%. Si la plupart des étudiants s'inscrivaient, disons les deux tiers, la somme atteindrait à elle seule l'équivalent d'une augmentation salariale de 1,6%.

62. au sujet des frais de scolarité, 5.7.4 page 360

63. soit environ 20% de la prime d'un étudiant optant pour le régime individuel ; le patronat estimait que, à cette somme, environ un quart des membres opteraient pour cette police, et que l'offre correspondait donc à une augmentation salariale de 0,16%.

peut-être même pas pour la suivante ; et il était également difficile de modifier le système de paie pour étaler ce rabais sur la session. Le comité patronal demanda à ce que la mesure soit retardée d'une session, mais le syndicat fit valoir que le rabais pourrait être versé plus tard dans la session pour les membres s'inscrivant immédiatement à la police universitaire. Le rabais trouva sa place dans l'article 26.1.6 (cf. page 475) de la convention, et les détails de cet arrangement provisoire furent reportés dans une lettre d'entente (cf. page 482.)

Notons que, plus nombreux seraient les membres à opter pour le plan universitaire en vertu de ces avantages, moins nombreux seraient les étudiants inscrits au plan offert par la GSAÉD, qui y perdait en pouvoir de négociation avec son assureur. Les membres de la GSAÉD furent donc assez fâchés de voir cette clause apparaître dans la convention collective, et reprochèrent au syndicat de ne pas les avoir approchés pour discuter une solution commune à la question des assurances. Ce problème avait été pressenti pour le syndicat, qui jugea avoir agi dans l'intérêt de ses membres.

Analyse

D'abord, prenons la décision du syndicat de ne pas poursuivre le dossier du RAMU. Nous avons ici un conflit classique entre deux conceptions de la justice : les individus concernés doivent-ils recevoir des bénéfices comparables, ou recevoir une aide proportionnelle à leurs besoins ? La première conception de la justice a clairement prévalu, mais non sans calculs stratégiques. Il serait possible d'interpréter cet épisode comme une prééminence de la raison stratégique, mais à notre avis, il serait plus exact de dire que la raison stratégique a déterminé le choix entre deux normes concurrentes, et a résolu le dissensus potentiel. En effet l'abandon du dossier a été entre autres motivé par des raisons stratégiques : en l'occurrence, que le coût élevé de la demande pour l'université aurait probablement forcé le syndicat à engager un conflit, alors

qu'il n'avait pas cherché à obtenir le support de ses membres pour ce dossier. Si ces raisons avaient été les seules disponibles, nous dirions que le syndicat avait pris une action de défection (et non de déviance, car l'inclusion du RAMU dans la convention collective est trop rare pour faire office de norme.) Mais cette position est également attaquable selon une autre conception de la justice, moins basée sur les besoins et plus sur l'égalité des opportunités. Donc nous pouvons parler de dissensus, résolu non par un appel aux principes mais par un appel à la raison stratégique.

Notons également comment la raison stratégique a fait pencher la balance dans la mesure où il s'est avéré impossible de démontrer que l'Université était en tort face à l'existence du déséquilibre des coûts pour les étudiants internationaux. Ainsi, la demande du syndicat appartenait au champ du marchandage et non à celui des principes ; c'est peut-être dans cette mesure que l'argumentation stratégique a pu faire pencher la balance. C'est probablement un raisonnement comparable qui a fait que le syndicat n'a pas insisté pour une solution plus avantageuse pour les familles que celle proposée par l'employeur.

Notons aussi que la stratégie de négociation prévue au départ est tombée dans le contexte de l'offre d'ensemble de l'Université ; mais que même dans ce contexte, l'Université a cru bon de donner quelque chose au syndicat sur chaque point particulier.

Nous sommes tentés, dans ce cadre du marchandage, de suggérer que la valeur subjective des offres n'est pas additive ; un refus net sur un plan pèserait plus, malgré des concessions de valeur (monétaire) équivalentes sur d'autres points de négociation. La question de l'intégration des valeurs a été analysée très finement par Anderson,[64] qui a montré que la valeur subjective globale d'un ensemble d'offres était donnée par une moyenne pondérée de la valeur (subjective) des éléments isolés, et non par leur somme. Il serait fascinant d'explorer les impacts

64. Anderson, Norman H., *Foundations of Information Integration Theory*, Academic Press, New York, NY, 1981 .

d'une telle analyse en micro-économie, mais tel n'est pas notre propos. Dans le cas qui nous occupe, on peut appliquer ce principe directement : une offre très basse sur un des points de négociation ferait en effet baisser la valeur d'ensemble d'une moyenne pondérée. Il semble que le comité de négociation universitaire ait été sensible à ce principe. Nous croyons que ce type d'analyse montre que le patronat a été encore plus habile en déguisant certains coûts dans les dégrèvements : en les associant, chacun des points vient renforcer l'autre.

Un point reste à signaler, celui de l'absence de coopération entre le syndicat et la GSAÉD. Nous avons dit à quelques reprises que le syndicat défend souvent l'ensemble des étudiants plutôt que strictement ses droits ; c'était surtout vrai au niveau de l'embauche, et de divers facteurs de principes. Dans le cas des questions monétaires, qui sont des questions de marchandage plutôt que de principes, cette extension à une base plus large semble ne plus s'appliquer ; et il y a concurrence entre les avantages définis à un niveau ou l'autre, que nous assimilons à une défection au sens où l'entend Heath.

5.7.3 Fonds d'aide financière

L'article 27 (cf. page 464) spécifie que l'employeur et le syndicat gèrent ensemble, à travers le comité employés-employeur, un fonds d'aide, financé par l'Université, destiné aux étudiants en difficulté financière. En pratique, le fonds est surtout géré par le syndicat, qui bénéficie donc de la visibilité plus que l'Université. Nous supposons que l'Université s'accommode bien de cette situation, d'une part parce qu'elle fait confiance au syndicat pour l'administrer dans les intérêts des étudiants, et d'autre part parce que cet arrangement lui évite d'être prise à partie par les étudiants n'ayant pas reçu le fonds. Le syndicat demanda que le montant alloué par l'Université au fonds augmente, d'une part de façon générale pour refléter l'indexation du coût

de la vie, et d'autre part pour pouvoir soutenir un plus grand nombre d'étudiants étrangers, dont les frais de scolarité sont considérablement plus élevés que ceux des autres étudiants.

Initialement, le comité de négociation voulait proposer un montant, mais la déléguée syndicale proposa de demander une augmentation sans en préciser le montant. Le syndicat visait d'augmenter le fonds de 15000$, à partir d'un montant de 80000$ en 2001, soit une augmentation de presque 20%, qui devait couvrir les augmentations récentes aux frais de scolarité en plus de traiter du problème spécifique aux étudiants internationaux. Il s'agissait là encore d'une demande échangeable, mais le syndicat n'aurait sans doute pas accepté une augmentation inférieure à 5000$ par année, ou mieux encore 7% par année, ce qui correspondait à l'augmentation entre 2000 et 2001 dans la précédente convention. Lorsque le syndicat fit état de ses raisons pour demander une augmentation du fonds, le comité patronal renvoya un signal double. D'une part, il approuvait le projet du syndicat de mettre l'emphase sur les étudiants internationaux, dont les besoins étaient en effet plus pressants ; d'autre part, il s'opposa à ce que cette emphase soit inscrite dans la convention, ou même prenne la forme d'un quota fixe. En effet, il fallait éviter que les étudiants nationaux aient matière à se plaindre de discrimination inverse, et il fallait pouvoir satisfaire d'autres besoins, comme ceux d'une mère célibataire etc. Toute emphase devait rester informelle. Quant à l'augmentation elle-même, elle pourrait être substantielle ; l'employeur dit qu'il pourrait promettre une augmentation allant jusqu'à 20000$. Mais ce chiffre fut proposé à un moment où l'employeur tentait de dissuader le syndicat d'exiger l'indexation des salaires aux frais de scolarité, et voulait faire miroiter ce qu'il pouvait offrir de mieux sinon.

Lorsque, plus tard, les parties parvinrent à un accord de principe sur cette question, les deux parties voulaient sceller cet accord, et l'offre patronale pour le fonds d'aide financière revint donc sans altération. La partie patronale offrait donc de faire passer le fonds à 100000$ (sans augmentations), ce que le syndicat accepta sans discuter.

Notons que dans les procès-verbaux du syndicat, le décembre suivant, on retrouve le paragraphe suivant :

> [X] mentionne que l'employeur n'est pas satisfait avec le rapport du comité ad hoc sur les bourses. L'employeur est inquiet du fait que les étudiants internationaux reçoivent 70 % des fonds. L'employeur suggère que nous regardions les besoins des étudiants sans prendre en considération combien ils paient pour les frais de scolarité. L'employeur suggère aussi que nous regardions qui a besoin de l'argent. Une longue discussion a eu lieu. [Y] note que l'employeur a oublié le but de ces fonds. [...]

Analyse

Nous avons ici un autre cas intéressant où deux interprétations du principe d'égalité entrent en conflit : mais ce cas est traité différemment du précédent. C'est que la motivation du fonds d'aide est fondamentalement d'aider en fonction des besoins. Ici, il n'y a pas de raison fondamentale d'accorder la même aide à tous. Par contre, les membres du comité de négociation patronal s'inquiètent (à juste titre) qu'un besoin, en l'occurrence celui des étudiants internationaux, vienne éclipser d'autres besoins légitimes. Il y a ici volonté de distribuer le fonds en fonction des besoins, sans favoriser une classe d'étudiants.

Or, à cause de la disparité des frais de scolarité (un facteur de dix environ) les besoins des étudiants internationaux sont évidemment beaucoup plus aigus que ceux des autres classes d'étudiants. D'où une tension entre les deux principes, qu'on pourrait assimiler à un dissensus ; toutefois, nous hésitons à qualifier de principe, ou de norme, l'attente selon laquelle les fonds devraient aider des étudiants dans une variété de situations. Il s'agit quand même d'un dissensus pour les fins de notre analyse, en ceci qu'il pourrait être résolu s'il était problématisé. Par

exemple, il serait possible d'allouer des quotas dans l'allocation du fonds. Toutefois, une telle mesure rend encore plus visible le problème propre aux étudiants internationaux, et la problématisation doit alors devenir publique.

Or, c'est justement ce que veut éviter l'Université : d'une part, si l'aide va en majeure partie aux étudiants internationaux, les nationaux trouveront à s'en plaindre ; d'autre part, croyons-nous, un débat public autour des difficultés financières des étudiants internationaux, même si elles ne sont aucunement spécifiques à l'Université d'Ottawa, pourrait faire fuir ceux-ci, ce qui priverait l'Université d'une source de revenus importante. Il importe donc que cette difficulté particulière reste implicite, et c'est peut-être une des raisons pour lesquelles le patronat avait demandé au syndicat de rejeter ses politiques propres aux étudiants étrangers hors du champ explicite de la convention. (Nous avons déjà suggéré que l'Université préférait peut-être laisser la gestion du fonds au syndicat pour éviter d'être blâmé pour les décisions.)

Le syndicat, de son côté, n'a aucune raison de ne pas allouer le fonds là où le besoin s'en fait le plus sentir, et par la même occasion d'aider enfin les étudiants internationaux de façon plus spécifique. Il croit pouvoir justifier la part disproportionnée des fonds alloués à ces derniers en fonction d'une analyse réelle des besoins. Il y a peut-être une autre dynamique, ici : pour le syndicat, composé d'étudiants, la problématique des frais de scolarité est criante, et donc la problématique des frais de scolarité des étudiants internationaux est dix fois plus criante. Le patronat veut mettre les frais de scolarité dans le contexte des dépenses globales, car au fond il n'a pas d'avantage à (s')admettre que la situation des frais de scolarité est intolérable pour beaucoup d'étudiants.

Néanmoins, lorsque l'Université soulèvera la question en décembre, le syndicat sera ouvert à prendre en considération d'autres besoins, ce qui lui permettra d'aider un plus grand nombre d'étudiants dans une moindre mesure ; ici il y a dissensus entre deux principes. (Aider autant

que possible vs. aider autant de personnes que possible.) Il soulèvera encore la possibilité des quotas. Nous ne sommes pas certains de l'issue de cette négociation plus tardive.

5.7.4 Indexation du salaire aux frais de scolarité

Préparation Puisqu'il s'agissait de la principale demande des membres, le syndicat fit de son mieux pour se préparer adéquatement à négocier cette demande. Un rapport fut préparé par une des membres du local syndical, extérieure au comité de négociation, qui d'une part donnait les articles des deux locaux syndicaux ayant obtenu une forme d'indexation, ainsi que quelques conseils de ces locaux, et d'autre part, une série d'arguments que le comité pourrait employer. Parmi ceux-ci (et sur les conseils du local syndical de York), figuraient en bonne place des statistiques sur l'augmentation des frais de scolarité et du coût de la vie dans la région d'Ottawa depuis dix ans. Il est intéressant de reprendre intégralement ces deux articles, qui constituaient un précédent. Pour York :

> **10.2: Graduate Financial Assistance**
>
> All members of the bargaining unit shall receive for each term in which they are registered full time and pay fees the following amounts:
>
> September 1, 2000 to April 30, 2001 - $460 per term
>
> May 1, 2001 to April 30, 2002 - $490 per term
>
> May 1, 2002 to August 31, 2002 - $520 per term
>
> The Faculty of Graduate Studies will make best efforts to post the monies to the student's accounts by March 1 for the fall and winter terms and July 1 for the summer term.

Ces montants étaient basés sur un remboursement intégral d'une augmentation des frais de scolarité évaluée à 2% par année (cumulatifs à une indexation précédente), et étaient attribués

en sus de l'augmentation salariale de 2%. La possibilité que les frais augmentent au-delà de 2% avait était couverte dans une lettre d'entente avec le syndicat, qui avait été le principal enjeu de la longue grève de York, et qui se lisait comme suit :

> In the event the tuition fee rates for graduate students (except MBA, IMBA, MPA, part-time LLM students) set by the Board of Governors for May 2001 and/or May 2002 are further increased, and/or administrative or ancillary fees are increased, the administration ensures that members of the bargaining unit who register full-time and pay fees will not have their compensation under this collective agreement eroded by increases to these fees.

Quant à Carleton, ils n'avaient obtenu qu'une indexation des salaires équivalente à 75% de l'augmentation prévue des frais, sans protection si cette augmentation devait être réévaluée :

> **23.04 Tuition Increase Assistance-** The employer will pay a lump sum of $24 per term for each employee employed in that term, commencing May 1, 2001. For the summer term of 2002, the lump sum payment shall be $54.

Le problème avec ces paiements fixes est que le montant doit être renégocié chaque année. Rappelons que la convention de York comprenait une clause d'indexation avant la grève de 2001, que l'Université avait tenté de retirer de la convention suivante, d'où la grève de quatre mois, dont nous avons traité en 5.1.1 page 207. Il est en effet très difficile d'imposer le retrait d'un droit acquis. D'autre part, la mention des frais de scolarité est encore reléguée dans une lettre d'entente dans la convention de York, et si elle se retrouve dans le titre de l'article de Carleton, la corps de la règle n'en fait aucune mention, et donc il n'y a pas de lien autre qu'allusif entre l'augmentation de l'une et de l'autre. Ainsi, les droits acquis si péniblement le sont encore du bout des lèvres, et peuvent être remis en cause à tout moment. Le comité de York insiste que

toute mention des frais de scolarité dans la convention sera une victoire pour l'ensemble du mouvement syndical.

Parmi les autres arguments préparés dans ce document, deux ne seront jamais mentionnés en cours de négociation, ni même dans la phase de préparation du comité syndical : d'une part, que les universités américaines négocient souvent la gratuité des études pour les assistants de recherche et d'enseignement ; et d'autre part que les conjoint-e-s et enfants à charge des autres employés de l'Université d'Ottawa obtiennent la pleine gratuité des études. Il est plus étonnant que ce deuxième point n'ait pas été mentionné, mais l'argumentation se déroulera sur de tout autres terrains.

Le document prépare aussi quelques répliques à des arguments attendus de l'autre partie ; la plupart de ces arguments ne seront pas non plus discutés, sauf un qui ne sera abordé qu'indirectement, et c'est le rôle du gouvernement. La flambée des frais de scolarité est attribuée par les universités à une série de coupures dans les subventions gouvernementales aux universités, ce que le syndicat n'essaiera pas de nier. Nous avons vu (en 5.1.1 page 207) ce que le mouvement syndical dans son ensemble avait à répondre à cette problématique ; le document cité allait moins loin dans les ramifications politiques, et reprochait simplement à l'Université de repasser la facture aux étudiants alors que le budget de l'Université d'Ottawa lui permettait d'absorber ce coût mieux que les étudiants, en situation financière déjà difficile. (À notre avis, et c'est un argument que nous avons suggéré au comité, l'Université avait surtout tort de n'avoir pas fait front commun avec les étudiants contre les politiques gouvernementales, mais cet argument ne fut pas non plus retenu, pour des raisons dramaturgiques évidentes.)

Le comité de négociation examina ce document, et discuta de certains problèmes plus spécifiques, également soulevés dans le document sous forme de questions : en particulier la situation des étudiants gradués, payés selon une échelle salariale différente, et le fait qu'il

fallait tenir compte des différences de frais entre diverses facultés. Également, il fallait baser l'indexation sur une charge d'une session et non d'un an, puisque la clause de sécurité d'emploi de l'Université d'Ottawa[65] ne garantissait qu'une charge à temps plein d'une session par année. L'étudiant en droit souligna qu'il serait préférable d'enchâsser le principe de l'indexation séparément des valeurs, contrairement aux articles de York et Carleton. Par contre, la formulation de l'indexation en termes de rabaiss séparés sur les frais de scolarité pouvait assurer que les frais seraient pris en charge globalement par l'Université, et éviterait ainsi de créer des difficultés aux facultés les plus pauvres.

Mais dans l'ensemble, cette question pourtant capitale ne donna pas lieu à une activité de préparation particulièrement importante à l'intérieur du comité de négociation lui-même. C'est qu'au fond, il s'agissait d'une question fort peu controversée ; le comité s'entendait sur les principes à défendre, mais les principaux arguments étaient exprimés en termes de besoins. Il n'y avait pas grand-chose à ajouter aux chiffres, éloquents en eux-mêmes.

Principes L'indexation des salaires aux frais de scolarité fut évidemment la premier point débattu. Le négociateur en chef de la partie syndicale ouvrit en donnant un historique assez formel de la question, afin de donner une base à la position du syndicat. Il expliqua (sans entrer dans les chiffres) que les salaires des assistants avaient déjà été supérieurs aux frais de scolarité, mais qu'ils avaient été largement dépassés par ceux-ci depuis. Ajoutons à cette augmentation celle du coût de la vie, particulièrement importante à Ottawa (où le marché de l'habitation était en train de monter de 8% par an) et le pouvoir d'achat des étudiants gradués ayant un poste d'assistant a diminué de façon importante. De façon plus importante encore, les étudiants se sentent impuissants devant la montée des frais de scolarité, à la merci d'une augmentation arbitraire qui peut venir en tout temps. Le syndicat souhaite donc une garantie que

65. À l'article 18.7, page 459.

l'augmentation continue de la disparité entre les salaires des assistants et les frais de scolarité soit verrouillée, et ne puisse aller au-delà d'un écart correspondant à une année de référence, en l'occurrence 2001, la dernière année de la précédente convention. La raison donnée pour choisir l'année 2001 comme point de référence est d'assurer que la nouvelle convention offre un bénéfice aussi pour les nouveaux membres de 2002, qui auront à voter pour l'approbation de la nouvelle convention. Déjà, la partie patronale réagit à la mention que cette indexation devrait couvrir les nouveaux étudiants ; le syndicat répond que son objectif est d'assurer un pouvoir d'achat équivalent aux membres futurs.

La réponse de la partie patronale est également donnée sous la forme d'un retour historique, prononcé (de façon inhabituelle) par le doyen de la faculté des études graduées. Celui-ci explique que la faculté des études graduées travaille depuis la fin des années 80 à assurer un maximum d'aide financière aux étudiants gradués. La faculté a convaincu l'administration universitaire que l'ensemble des frais de scolarité payés par les étudiants gradués devrait leur revenir sous forme d'aide financière, ce qui était en grande partie accompli ; et il était établi que toute augmentation future des frais de scolarité, serait intégralement reversée au budget de l'aide financière aux étudiants gradués (alors que le gouvernement exige que seulement 26% des sommes attribuables aux augmentations de frais de scolarité soient reversés aux étudiants sous forme d'aide.) Cette aide prend principalement la forme de bourses d'études : au moment où la convention prend fin, 7 000 étudiants[66] reçoivent l'équivalent de leurs frais sous forme de bourses d'études. Ainsi, les postes d'assistants représentent une fraction mineure (bien qu'encore substantielle) de l'aide aux étudiants gradués.

Depuis que ce principe a été mis en place, beaucoup d'argent a été consacré à l'aide financière, et le budget d'aide d'ensemble, comprenant les bourses et les salaires des assistants,

66. Par exception, il s'agit ici d'étudiants tous cycles confondus : Cette année-là, l'Université d'Ottawa avait 1 924 étudiants gradués inscrits à temps plein. Environ 30% du budget des bourses est consacré aux étudiants gradués, mais nous n'avons pu déterminer le nombre d'étudiants affectés selon le cycle d'études. «Budget 2004-2005», Rapport Technique, Université d'Ottawa, 2004, , tableau B-1, B-7, B-8.

a augmenté plus vite que les rentrées d'argents attribuables aux frais de scolarité des étudiants gradués. Il est exact que le salaire horaire a stagné ces dernières années, peu avant la formation du syndicat : mais c'est que les surplus d'argent ont été plutôt alloués à augmenter le nombre de postes, décision qui avait été prise avec l'accord du GSAÉD à l'époque. Par la suite, un million de dollars ont été requis pour uniformiser les salaires entre les facultés, à la demande du syndicat. Néanmoins, le somme allouée aux bourses a également pu augmenter, dans la mesure où la faculté a demandé aux professeurs de s'assurer de verser une bonne partie de leurs budgets de recherche extérieurs sous forme de bourses de recherches à financement provisoire, donnant encore d'autres postes aux étudiants (qui sont comptés comme des bourses.)

Selon le doyen, l'indexation des salaires aux frais de scolarité menacerait le principe mis en place. D'une part, si les augmentations des frais sont reversées sous formes de salaires, elles ne peuvent plus être reversées, comme c'est le cas, sous forme de bourses ; le programme des bourses en souffrirait. Et dans ce cas, affirmait-il, l'idée selon laquelle l'ensemble des augmentations de frais devrait retourner aux étudiants serait également menacée. (Ici, le lien n'est pas clair : c'est que le lien n'était pas présent de façon explicite dans l'argumentation du doyen. Cette partie du raisonnement fut donc accueillie avec un scepticisme tacite de la part du syndicat.) À l'inverse, si le syndicat était disposé à abandonner l'idée d'indexation, le doyen pensait pouvoir promettre que l'argent versé sous forme d'aide financière pourrait encore augmenter de façon importante. En particulier, il essaierait d'assurer qu'il n'y aurait pas d'augmentation significative des frais de scolarité ; et qu'éventuellement, les bourses couvriraient d'abord les frais de tous les étudiants de doctorat, puis ceux des étudiants des maîtrises générales. (Aucune garantie pour les maîtrises professionnelles.)[67]

Le négociateur en chef de la partie patronale reprit la parole, et tenta lui aussi de persuader le syndicat qu'un recul sur ce point permettrait d'obtenir des compromis sur les autres points :

67. Rappelons que les universités financent en partie les études de second cycle à par le coût élevé des programmes professionnels.

C'est à ce moment que furent introduites quelques nouvelles propositions : ajouter 20000$ au fonds d'aide financière, ajouter quelques équivalents-charge pour le fonctionnement du syndicat, etc. Enfin, il tenta de justifier que la position de l'Université d'Ottawa ne pouvait être comparée à celles de Carleton et York (où le syndicat des assistants avait obtenu une forme d'indexation) ; Selon lui, Carleton avait un programme d'aide financière beaucoup moins exhaustif (sans bourses d'études en particulier), et York coupait dans ses frais en faisant donner beaucoup de cours par les étudiants gradués. D'autres universités, soit disposaient de fonds de dépenses considérables, tels l'Université de Toronto, ou fonctionnaient de façon déficitaire. Enfin, il annonça que l'Université aurait une contre-proposition à faire au syndicat si ce dernier était ouvert à examiner des alternatives au plan d'indexation.

Le syndicat se réunit pour discuter. De façon large, on peut dire que le discours du doyen n'avait pas touché sa cible. Les promesses de ne pas augmenter les frais n'avaient aucun sens sans garanties solides. Les bourses touchaient beaucoup d'étudiants, mais beaucoup d'autres étudiants n'étaient pas boursiers, et avaient donc à craindre les conséquences d'une flambée des frais de scolarité ; et c'étaient ces derniers qui comptaient le plus sur une victoire syndicale, n'ayant pas d'autre ressource que les emplois. Le syndicat ne représentait que ses membres, et non pas l'ensemble des étudiants gradués. (Cela ne fut dit à aucun moment, mais certains boursiers ne prenaient pas de poste, et n'étaient donc pas membres ; de plus, rappelons que les boursiers détenteurs d'une bourse à financement provisoire n'avaient pas un statut de membre à part entière. En tout et pour tout, les boursiers n'étaient donc probablement pas en majorité parmi les membres du syndicat.) Le syndicat avait d'autres raisons de tenir ses positions : il savait que d'autres syndicats d'assistants entreraient en négociation sous peu, et qu'une victoire syndicale à l'Université d'Ottawa aurait un effet d'entraînement. Pour ces raisons, les offres monétaires du comité patronal n'entamaient pas la position du syndicat, qui était avant tout une position de principe. De plus, il n'était pas dit que les offres quant aux salaires ne pourraient pas

être obtenues de toutes façons. Enfin, il avait été entendu que le principe de l'indexation devrait trouver sa place dans la discussion, parce qu'il serait plus difficile de revenir sur le principe une fois qu'il aurait été enchâssé dans la convention ; des offres salariales ne dureraient que le temps d'une seule convention.

Le négociateur syndical commença donc par énoncer sa position en termes de principes : l'indexation est une idée plus qu'une demande monétaire. L'Université a aussi présenté une idée : pas d'indexation et pas d'augmentation des frais. Mais sans indexation, les membres n'ont pas de garantie que les frais n'augmenteront pas. Le négociateur syndical expliqua que l'idée d'indexation était supportée par les membres, que le syndicat représentait en priorité, et qu'il avait travaillé à établir les priorités de ceux-ci ; les deux tiers des membres avaient déclaré qu'il s'agissait du point de négociation le plus important pour eux. Les membres ne peuvent pas ne pas se comparer à Carleton, où beaucoup d'entre eux suivent des cours. Ils sont conscients que le syndicat de Carleton a obtenu l'indexation après une grève ; à l'inverse, si le syndicat de l'Université d'Ottawa pouvait obtenir l'indexation sans grève, cette victoire attirerait des étudiants de Carleton à Ottawa.

Le doyen de la faculté des études supérieures tenta encore de persuader le syndicat que l'indexation pourrait avoir un impact négatif sur l'ensemble du budget consacré à l'aide financière, même si elle pouvait sembler rassurante ; mais il ne clarifia pas le lien de causalité, et son argumentation ne porta pas ; ni, d'ailleurs, ne fut remise en cause. Par contre, puisque lui et le négociateur en chef insistaient sur le fait que nous y perdrions par rapport à ce qu'ils pouvaient offrir autrement, l'étudiant en droit fit la remarque qu'ils ramenaient l'argument à un argument monétaire après en avoir fait un argument de principe. Pour la partie syndicale, il s'agissait toujours d'un argument de principe. Le négociateur en chef de la partie patronale clarifia la position de l'Université : en termes purement monétaires, les bourses attiraient plus d'étudiants. Le gouvernement ne finance pas le fonds de roulement de l'Université, mais seulement sa crois-

sance. Or, si les bourses attirent plus d'étudiants gradués, c'est ce qui permet cette croissance. En détournant l'argent des augmentations de frais de scolarité vers les salaires plutôt que les bourses, le principe de l'indexation limite la capacité de croissance de l'Université.

Il poursuivit avec d'autres objections à l'idée d'indexation :

- Les salaires dépendent du type de tâche et du cycle d'études. Puisque l'augmentation des frais de scolarité diffère d'un département à l'autre, l'indexation réintroduit une différence de salaire entre les départements (que le syndicat venait d'éliminer.)
- La demande d'indexation telle que définie donne une somme d'argent aux étudiants indépendamment de la quantité de travail, ce qui est injuste pour ceux qui travaillent plus.
- L'indexation s'appliquerait aux salaires, mais pas aux bourses : donc les étudiants les plus méritants ne bénéficieraient pas de cet avantage
- L'indexation des salaires est basée sur l'augmentation du coût de la vie ; or le calcul de celle-ci comprend déjà l'augmentation des frais de scolarité. On ne peut isoler cette augmentation sans faire un calcul différent sur l'indexation du coût de la vie.

Après ces objections, il en vint à nous présenter les principes de base de sa contre-proposition : il s'agissait de calculer la somme totale qui correspondrait au calcul de l'indexation pour les étudiants non-boursiers, et d'en tirer une augmentation salariale équivalente importante, en sus d'une augmentation basée sur l'index de l'augmentation du coût de la vie. L'avantage pour les membres du syndicat d'ajouter cette somme aux salaires est qu'il s'agira d'une augmentation qui sera composée avec la prochaine augmentation de salaire ; et d'autre part, les étudiants ayant à la fois une bourse et un poste bénéficient quand même de l'avantage ainsi défini.

La session fut ajournée pour un long repas, laissant au comité syndical le temps de réfléchir aux positions patronales. Le comité avait été ébranlé, non par les arguments souvent obscurs, mais par l'ampleur pressentie de l'offre patronale, qui était toutefois difficile à mesurer.

Toutefois, il fut noté qu'une augmentation salariale uniforme serait néfaste aux étudiants des programmes professionnels, dont les frais étaient déréglementés et sujets à des augmentations considérables. Surtout, nous étions conscients que cette proposition n'offrait toujours aucune garantie pour l'avenir. Mais le syndicat commença à chercher des moyens de répondre à l'offre patronale par des solutions qui s'inscrivaient mieux dans les termes et les paramètres définis par l'Université. Puisque l'employeur semblait tenir tellement aux bourses, l'étudiant en droit eut l'idée de proposer que la protection de la valeur des salaires, que recherchait le syndicat, soit déguisée en bourse. Le fonds pouvait être administré en partie par le syndicat, pour masquer encore plus le principe d'indexation. (Il fut envisagé un instant de réserver cette idée de fonds aux étudiants des programmes professionnels, afin de ne pas remettre en question l'idée de base d'augmentation salariale équivalente proposée par l'Université ; mais un tel traitement différentiel était difficilement justifiable.)

Ainsi, à la réouverture des négociations, le négociateur en chef du syndicat présenta cette proposition comme un couplage de la demande syndicale d'indexation avec la proposition patronale de redistribution. (En fait, la proposition patronale prenait une autre forme ; mais la forme avait été définie de façon tellement vague qu'il n'était pas clair qu'il n'y avait pas couplage.) Sans dire ni oui ni non, le négociateur en chef de l'Université commença à énoncer des principes dont un tel système aurait à tenir compte pour être acceptable pour la partie patronale, et qui reprenaient en partie la liste d'objections présentées plus tôt :

- Afin d'isoler les frais de scolarité de l'indice du coût de la vie, il faudrait soustraire 0,4% de ce dernier dans les calculs d'augmentation salariale.
- Cet argent ne devrait pas être versé aux étudiants dont les frais de scolarité étaient défrayés par l'Université, par exemple par le biais d'une bourse ; ou même par un fonds de recherche de leur professeur.
- Le programme devrait idéalement verser une somme proportionnelle à la charge de travail.

– Il fallait traiter plus spécifiquement de la question des programmes professionnels.

Le syndicat ne contesta pas les principes énoncés, dont certains étaient en fait des points de discussion ultérieure ; mais la discussion se tourna vers l'aspect monétaire : quelle augmentation salariale pourrait accompagner cette mesure ? Nous reviendrons sur les détails de cette discussion, mais la partie patronale parvint à faire passer le message qu'une augmentation des frais de scolarité inférieure ou égale à l'index d'augmentation du coût de la vie n'était pas une augmentation réelle.

Deux jours plus tard, lors de la rencontre suivante, le patronat annonça avoir accepté le principe d'un fonds de support pour l'augmentation des frais de scolarité, et commença à en énumérer les paramètres de façon plus précise. Comme il s'agissait d'un fonds d'aide basé sur les besoins et non le mérite, il réitéra que les étudiants dont les frais étaient payés par ailleurs seraient exclus du fonds, et commença à détailler la liste. Quant à la proportionnalité à l'emploi, un membre ne serait admissible que dans la mesure où il aurait travaillé pour un poste à temps complet (ou l'équivalent dans le cas de plusieurs postes à temps partiel.) Le membre serait alors couvert pendant cette session et la session suivante (puisque, comme nous l'avons remarqué, les politiques de sécurité d'emploi ne garantissaient que l'équivalent d'un seul poste par année.) Le fonds ne couvrirait l'augmentation des frais de scolarité que dans la mesure où celle-ci dépasserait l'augmentation du coût de la vie, ce qui, selon la partie patronale, ne devrait jamais se produire. Mais l'augmentation des frais en deça de l'augmentation du coût de la vie était couverte par l'augmentation salariale. Enfin, la question la plus délicate avait trait au point de référence. Le patronat admettait que les étudiants engagés dans un programme avaient besoin de garanties pour être assurés de le compléter ; mais les étudiants commençant un nouveau diplôme savaient supposément à quoi s'attendre, et le fonds ne garantissait les augmentations que par rapport aux frais en début de programme. En particulier, les étudiants qui changeaient de programme en cours de route, ou passaient de la maîtrise au doctorat, voyaient leur point de

référence déplacé au commencement de leur nouveau programme. Ainsi l'année de référence serait la plus tardive entre 2001 et l'année d'inscription de l'étudiant.

Cette offre était supportée par un ensemble d'offres sur d'autres points : D'abord, une augmentation salariale de 3%, plus près de la moyenne provinciale que de la moyenne nationale de 2,6%. Les contre-offres plus précises sur le dégrèvement et les frais dentaires furent également introduits à cette occasion. Le syndicat posa quelques questions de détails, et le patronat se déclara ouvert à discuter de tels points de détails, mais voulait d'abord établir un accord sur les principes. Ils insistèrent sur le fait que la proposition syndicale d'associer l'indexation aux bourses avait été un point tournant (*breakthrough*), et avait rendu possible cette proposition novatrice. Le comité syndical remercia de son côté le comité patronal pour avoir travaillé une proposition qui tenait compte des demandes du syndicat.

Nous reviendrons séparément sur les nombreux points de détails contestés par le syndicat, mais le syndicat était impressionné par l'offre, qui répondait aux inquiétudes des membres, et donna très tôt son accord de principe. Par contre, la définition d'une année de référence mobile ne répondait pas aux objectifs syndicaux d'enrayer la flambée des frais de scolarité ; le syndicat revint à la charge, plus tard, et proposa une année de référence fixe, en l'occurence 2001. La réaction du comité patronal fut immédiate : une telle demande était cinglée ("*cuckoo*"), car elle institutionnalisait le gel des frais de scolarité. Après s'être calmés, les représentants patronaux expliquèrent que, si le gouvernement prenait conscience que les frais avaient été effectivement gelés, il couperait les fonds destinés aux étudiants, sous prétexte que ceux-ci n'avait plus autant besoin de cet argent. (Ce qui, selon eux, s'était produit au Québec suite au gel des frais de scolarité dans cette province. La formulation employée par le doyen est légèrement ambiguë : Nous croyons qu'il faisait ici référence à l'aide directe du gouvernement aux étudiants, mais il pouvait aussi s'agir des subventions gouvernementales aux universités destinées à être reversées

aux étudiants.) Les frais devaient pouvoir être perçus comme pouvant encore monter, même si cela ne devait jamais se produire en pratique, du moins pour «la plupart» des étudiants.

Le syndicat demanda si le fonds proposé n'alerterait pas déjà le gouvernement ; et le patronat répondit que, selon eux non, dans la mesure où le gel des frais n'était pas mentionné explicitement, ainsi d'ailleurs que dans les conventions de York et Carleton. Néanmoins, l'Université faisait un concession et prenait un risque ; mais ne pouvait risquer de laisser le syndicat définir une année de référence.[68] La violence de la réaction convainquit le syndicat que ce point ne pourrait être acquis sans grève, ce qui mettrait peut-être en danger les acquis substantiels déjà obtenus. Le syndicat accepta donc le principe tel que défini par l'Université. Notons que le comité syndical, en particulier le négociateur en chef, était néanmoins persuadé d'être substantiellement parvenu à ses fins, dans la mesure où une augmentation des frais de scolarité au-delà de l'augmentation du coût de la vie semblait dorénavant improbable, dans la mesure où le fonds couperait les bénéfices de l'Université. À la fin de la négociation, il envisageait d'annoncer que le local syndical était effectivement parvenu à geler les frais de scolarité.

Détails Donc, une fois le principe accepté, les parties négocièrent un ensemble de points de détails. L'ensemble de cette négociation relevait à la fois du marchandage et de l'argumentation sur les principes, sur un modèle maintenant familier. Les parties devaient encore s'entendre sur les points suivants :

Calcul de l'index du coût de la vie Nous en traiterons à part dans la section 5.7.5 page 387.

68. En 2004, le local SCFP4600-1 des assistants de l'Université de Carleton parvint à négocier un accord similaire à celui de l'Université d'Ottawa, mais avec une année de référence. «Collective Agreement 2004-2006 between Carleton University and The Canadian Union of Public Employees Local 4600 Unit 1», Rapport Technique, SCFP4600-1, Carleton University, 2004, , p. 24

Calcul cumulatif Le calcul envisagé par le syndicat partait des frais de l'année de référence (mobile), et voulait compenser pour les augmentations de frais supérieures à une indexation cumulative de $x\%$ par année. La formule proposée par le patronat couvrait chaque augmentation séparément si elle dépassait $x\%$. Après quelques vérifications, le syndicat s'assura que le calcul lui était en fait favorable dans de nombreux cas, en particulier si l'augmentation de la première année était supérieure à $x\%$. Cette question ne fut donc pas abordée.

Poste à temps plein par cumul Le syndicat demanda que soit considéré comme un poste à temps plein plusieurs postes à temps partiel dans deux sessions consécutives dont la charge totale équivalait à un poste à temps plein. La bourse serait octroyée à partir de la deuxième session.

Nombre de semestres couverts Le syndicat tenta d'étendre la couverture au troisième semestre de l'année, arguant que les salaires fournis par la protection d'emploi devraient s'appliquer à l'ensemble de l'année d'étude, mais ne put obtenir gain de cause. (Le négociateur en chef fit une longue digression sur les avantages syndicaux, qui signala que cette question n'était pas discutable. Le syndicat jugea de son côté que l'offre était intéressante telle quelle.)

Étudiants de 1er cycle La définition de «session suivante» était légèrement différente pour les étudiants de 1er cycle, dont l'année scolaire ne comportait normalement que deux sessions. Le patronat concéda sans difficultés qu'une charge dans la session d'hiver donne droit à la bourse à la session d'automne suivante.

Nouveaux étudiants Malgré le principe selon lequel l'année de référence était mobile, le patronat n'avait pas oublié l'argument initial de la partie syndicale, selon lequel les étudiants

nouvellement inscrits voteraient pour la convention. Il offrit donc spontanément une exception dans leur cas : ils seraient protégés au même niveau que les membres déjà inscrits, en prenant l'année 2001 comme année de référence.

Les classes d'étudiants exclus de la bourse : Le principe de base voulant que tout étudiant dont les frais de scolarité étaient explicitement couverts par une bourse d'étude n'aurait pas le droit de cumuler la nouvelle bourse ne posa pas de problème ; mais le patronat voulut aussi exclure les récipiendaires de bourses de recherche à financement provisoire. Le syndicat hésita à laisser le patronat ouvrir les catégories, mais d'une part très peu de ces boursiers étaient membres, et seraient touchés par cette exclusion ; et d'autre part, toute mention de ces boursiers dans la convention collective permettait au syndicat de justifier leur inclusion future. Le syndicat choisit donc de prendre le risque, mais ajouta, plus tard, que ne seraient pas exclus les étudiants dont la bourse de recherche avait été augmentée en relation avec une augmentation de la charge de travail ; ce que le patronat proposera de reformuler comme une augmentation des responsabilités, en référence aux difficultés qu'avait posé la définition de la charge de travail, section 5.6.2 page 332.

Changements de programme Les étudiants s'inscrivant à un nouveau programme devaient vivre avec les frais de scolarité du nouveau programme ; cela incluait les changements de programmes, ou le passage de la maîtrise au doctorat à l'intérieur du même programme. (Le patronat défendit ce cas particulier en disant que le passage direct de la maîtrise au doctorat était déjà un privilège.) Le syndicat posa la question de cas frontières, comme un passage entre génie électrique et génie mécanique, ou même un passage entre des départements d'une même faculté, comme sociologie et psychologie. Le patronat renchérit de ses propres exemples : un étudiant en philosophie, dont la thèse avait un important contenu mathématique, et à qui le département

de philosophie avait donc demandé de passer au département de mathématiques. Il fut entendu comme principe que le critère serait le processus de réadmission. Certains cas limites seraient le sujet d'une étude plus approfondie des règlements de la faculté des études supérieures.

Délais d'inscription et de paiement Le patronat demanda qu'il y ait des délais pour pouvoir demander la bourse, et proposa deux mois après le début de la session. Le syndicat fit remarquer que certains contrats étaient accordés en retard, et demanda à ce que le compteur démarre à la signature du contrat ; les parties s'entendirent sur le fait que dans ce cas, l'étudiant aurait 30 jours. Le syndicat, de son côté, voulait assurer que le paiement se ferait dans les 30 jours de la demande de bourse. Le patronat demanda à vérifier si les 30 jours lui laisseraient le temps de contrôler les détails de l'application auprès des facultés concernées ; après vérification, le délai fut accepté à la condition que l'information de la demande soit complète et correcte.

Administration partagée Le syndicat avait au départ proposé que l'administration de la bourse serait partagée, à la fois dans le but d'augmenter sa propre visibilité auprès des étudiants et pour permettre à l'Université de s'éloigner d'un fonds évoquant le gel des frais de scolarité. Mais après réflexion, il fut considéré, d'une part que la plupart des informations nécessaires au contrôle du fonds seraient difficiles à obtenir, puis à traiter ; et d'autre part, comme d'habitude, qu'il serait préférable de laisser le fardeau des erreurs possibles à l'Université. La question de la difficulté de traitement de l'information fut soulevée, et acceptée par le patronat. Le syndicat ne gardait donc que la responsabilité d'annoncer le fonds, et de faire remplir le formulaire de demande par les membres, ce qui satisfaisait son objectif de visibilité.

Après une première ronde de discussions, la première tentative de formuler les points d'accord vint de l'étudiant en droit de la partie syndicale, mais la complexité des cas et des exceptions lui fit écrire un texte complexe, dont lui-même n'était pas satisfait, et qui ne fut

pas présenté à la partie patronale. Après une tentative infructueuse, le syndicat fut heureux d'apprendre que le négociateur en chef de l'équipe patronale s'offrait à écrire une formulation de son côté. Celle-ci tarda à venir, mais fut enfin jugée satisfaisante comme nouvelle base de discussions, encore qu'il y eut place à d'autres changements. Par exemple, la liste des étudiants qui n'ont pas droit à la bourse d'appui aux droits de scolarité (telle qu'elle sera baptisée) fut d'abord énoncée sous forme de liste, puis proposée (par le patronat) de façon plus descriptive ; cette description était trop ouverte pour le syndicat, qui préférait une liste close. Nous retrouvons une dynamique similaire à celle qui régit la liste des mesures pour assurer que les postes iraient aux étudiants (rejetée dans une lettre d'entente) ou la liste des catégories d'étudiants qui n'auraient pas à prouver leur compétence linguistique (rejetée en bloc.) Comme cette fois-ci une liste close favorisait le syndicat, il obtint (aisément) que les exceptions soient énumérées ; ce qui peut indiquer que le rapport de force était encore favorable au syndicat, ou que le patronat essayait encore de l'accommoder, ou les deux à la fois. Une courte phase de négociation séparée toucha le formulaire de demande de la bourse, encore une fois sans grande histoire.

Analyse

Bien que monétaire, la discussion sur l'indexation des salaires aux frais de scolarité porta de part et d'autre sur les principes. Or, la solution adoptée ne satisfait évidemment pas tous les principes des deux parties, dans la mesure où il s'agit d'un compromis ; mais, et c'est plus curieux, les propositions mises de l'avant par une des parties ne répondent pas toujours clairement aux principes que cette partie a énoncé. Le revirement le plus notable a trait à la position du patronat face au cumul de l'indexation avec les bourses. Le patronat reproche d'abord au syndicat que l'indexation pénalise les boursiers non-employés, parce que ces derniers n'en bénéficieront pas ; il font ensuite grand cas du fait que leur proposition initiale, d'ajout

au salaire, permet ce cumul ; et enfin, lorsque le syndicat propose le fonds de protection, leur premier soin est d'assurer au contraire que ce fonds n'est pas cumulable avec les bourses. Ce revirement complet n'est pas relevé par le syndicat, pour qui cette question est de relativement peu d'importance, étant donné le peu de membres qui sont simultanément boursiers ; il demande néanmoins à être expliqué. Mais il nous permet de confirmer l'observation de Flyvbjerg sur la polyvalence tactique des discours.[69]

Partons de l'hypothèse, à notre avis plausible, que le plaidoyer du doyen en faveur du maintien du système de bourses était essentiellement sincère, même si l'obscurité initiale des dernières phases du raisonnement a permis au syndicat d'en douter. Nous notons encore une fois que le comité syndical n'a pas demandé au doyen de préciser sa pensée, sans doute parce qu'il attendait déjà que l'argument soit spécieux ; après tout, il s'agissait d'un argument visant à justifier de refuser l'indexation, refus fondamentalement injustifiable pour le syndicat. Ce n'est que beaucoup plus tard que le négociateur en chef a fourni le dernier élément de la chaîne logique : les subventions de l'Université dépendaient de sa croissance, la croissance de la possibilité d'attirer des étudiants, et cette possibilité dépendait des bourses. Notons d'ailleurs que l'Université reçoit aussi un subvention gouvernementale en fonction du nombre d'étudiants et du programme, dont la valeur est beaucoup plus élevée pour les programmes d'études graduées.[70] Depuis l'année 2000, le gouvernement commençait à expérimenter avec un système de subventions basée sur la performance, qui, entre autres, tiendrait compte du nombre d'étudiants qui complètent leur diplôme.[71] Même si ce programme ne représentait encore qu'une partie infime des subventions (aux environs de 1%), il n'était pas impossible que cette part vienne à augmenter, d'où l'importance ressentie d'attirer non seulement un bon nombre

69. 2.1.2 page 18.

70. Daniels et Trebilcock, *Op. Cit.*, p. 20 ; Davenport, Paul, «Deregulation and Restructuring in Ontario's University System», *Canadian Business Economics*, 4(4):27–36, été 1996, , p. 28 et «Ontario University Funding System», Rapport Technique, Task Force on Resource Allocation, Ontario Council on University Affairs, septembre 1994, , p. 7. Cette subvention est donc plus proche d'un fonds de roulement que d'un fonds de croissance, contrairement aux affirmations du négociateur en chef.

71. Daniels et Trebilcock, *Op. Cit.*, p. 29

d'étudiants, mais un bon nombre d'étudiants susceptibles de compléter leur diplôme. Au-delà des programmes de mesure de la performance, l'impact d'avoir attiré de meilleurs étudiants peut se fait sentir sur la qualité de recherche, et les retombées financières indirectes sont beaucoup plus importantes que ce que les retombées directes citées peuvent suggérer. D'où l'importance stratégique pour l'Université d'Ottawa de maintenir son programme de bourses, qui lui permet d'attirer de meilleurs étudiants. Ici, le principe de l'aide aux étudiants correspond à la stratégie qui maximise les profits de l'Université. Notons enfin qu'il n'est plus aussi surprenant que cette partie du raisonnement du doyen ait été moins claire : il n'est peut-être pas tout-à-fait de bon ton d'admettre cette politique élitiste, surtout face à un syndicat, qui est guidé par une logique plus égalitaire, et dont la majorité des membres ne sont pas boursiers. Mais disons-le, l'Université a quand même essentiellement joué cartes sur tables, dans la mesure où elle croyait pouvoir justifier ses actions : l'enveloppe de l'aide aux étudiants gradués avait bien augmenté de façon substantielle.

Mais si, comme les négociateurs patronaux l'ont prétendu, l'indexation menaçait le programme de bourses de l'Université, comment la promesse d'une augmentation salariale monétairement équivalente pouvait-elle ne pas comporter les mêmes dangers ? Il s'agissait, semblait-t-il, de divertir précisément autant d'argent de ce même fonds d'aide, et la partie patronale fit tout pour persuader le comité syndical qu'il y gagnerait au change. Est-ce le cas ? D'abord, n'oublions pas que le patronat avait parlé de calculer l'équivalent d'une indexation en excluant les étudiants boursiers. Nous avons dit qu'ils étaient probablement en minorité, mais il est possible qu'ils aient été assez nombreux pour que la dépense totale soit substantiellement moins grande. Ensuite, le fait que cette augmentation soit cumulable aux bourses pourrait faire que l'argent soutiré aux bourses d'une part s'y retrouve d'autre part ; les boursiers y gagneraient en bout de ligne. Mais cet argument ne s'applique que pour les boursiers qui travaillent ; et aurait donc pu s'appliquer à la proposition syndicale. Ceux qui y gagnent le plus, par contre, sont ceux qui sont

membres en vertu d'un poste de recherche, financé par une bourse ; et il s'agit justement d'une catégorie d'étudiants que le patronat veut encourager. Néanmoins, l'argument est à double tranchant, et nous ne croyons pas que ces facteurs expliquent la première proposition patronale de façon satisfaisante.

Notons par contre que cette proposition, en versant une somme proportionnelle au salaire, abolit les différences de hausses de frais entre les départements. C'est d'ailleurs un des arguments patronaux. Or, il est établi que les programmes professionnels (médecine, droit, gestion...) sont les vaches à lait du système, et financent les programmes généraux : rappelons que leurs frais ont été déréglementés et ont monté en flèche peu d'années auparavant. (Notons également leur exclusion de la lettre de principe de l'université York, qui nous citions page 361) Ainsi, à défaut de préserver intégralement l'allocation des frais aux bourses, le patronat préserve un autre principe, à demi tacite, qui est celui de financer les programmes généraux par les programmes professionnels. Selon la proposition patronale, et en supposant que les augmentations continuent à toucher les programmes professionnels en priorité, ces derniers financeront non plus directement les bourses, mais des salaires cumulables aux bourses, ce qui est un pis-aller.

Enfin, il est loin d'être clair comment le principe tel que décrit par le patronat serait inscrit dans la longue durée ; il ressemblait trop à une tentative de séduire le syndicat par des hausses de salaires importantes, afin d'évacuer l'idée d'indexation à un moment critique. Allaient-ils devoir répéter cette manœuvre chaque année, ou demander au syndicat de renoncer à l'indexation pour l'avenir ? Ce qui était clair pour le syndicat est que l'augmentation promise correspondait à un calcul qui devrait être refait à chaque année, et devrait donc probablement être renégocié à chaque convention collective. En ce sens, il n'offrait aucun sentiment de garantie, et ne pouvait pas être acceptable pour le syndicat.

Enfin, reste à expliquer le revirement patronal devant la proposition syndicale. Pourquoi fallait-il tout-à-coup exclure les boursiers ? C'est selon nous que la proposition syndicale permettait au patronat d'introduire beaucoup plus facilement l'année de référence mobile, et donc les sommes impliquées devenaient suffisamment peu importantes, dans la longue durée, pour affecter les bourses de façon substantielle. Il devenait donc au contraire préférable de minimiser encore l'impact de cette bourse par toutes les coupures possibles.

Pourquoi disons-nous que les sommes impliquées deviennent tout-à-coup aussi faibles ? Avec une année de référence mobile, les profits d'une augmentation des frais de scolarité sont simplement retardés d'une durée proche de la moitié du programme d'études. Prenons pour exemple un programme de maîtrise de deux ans : La première année suivant l'augmentation, les hausses sont reversées aux étudiants.[72] La deuxième année (en supposant que l'augmentation ne soit pas répétée), la moitié des étudiants recevront encore ce versement, alors que la moitié des étudiants auront gradué et seront remplacés par de nouveaux étudiants pour qui l'augmentation des frais sera réelle. Enfin, dès la troisième année (en supposant que tous les étudiants graduent à temps, ce qui est exact pour un nombre suffisant d'entre eux pour que nous puissions négliger les exceptions) tous les étudiants seront soumis au nouveau régime de frais de scolarité. Ainsi, l'équivalent d'une cohorte d'une année et demie d'étudiants auront économisé une somme équivalente à l'augmentation. Pour un programme qui dure n années, en supposant que les étudiants obtiennent leurs diplômes à temps, le manque à gagner de l'Université équivaut à avoir retardé la hausse des frais pendant $(n+1)/2$ années. Les programmes de maîtrise professionnelle durent souvent deux ou trois ans ; nous parlons donc d'un an et demi ou deux ans de délai, ce qui, dans le budget de l'Université, est très peu substantiel. Réduisons encore ce manque à gagner par la proportion d'étudiants gradués ayant un poste à temps complet ; nous

72. N'oublions pas que, les augmentations de frais étant décidées en mai, après l'inscription de la plupart des étudiants, ceux-ci emploient l'année précédant le début de leur cours comme point de référence.

voyons pourquoi le patronat s'est empressé de définir ses termes à partir d'une offre syndicale qui s'y prêtait.

Alors, le syndicat avait-il tort de croire qu'il avait rendu une hausse des frais beaucoup moins probable? À notre avis, seulement en partie. D'une part, nous croyons que les membres du comité syndical ont sur-évalué l'importance de la concession de l'Université, parce qu'ils partaient de la perspective des membres, donc à l'intérieur d'un diplôme, et non de la longue durée des budgets universitaires. Mais ils avaient également conscience d'un autre facteur, que nous avons négligé dans notre analyse jusqu'à maintenant : le coût d'administration du fonds. En effet, le fonds est fort complexe, et cette complexité doit avoir un coût d'implantation. Ce coût est difficile à évaluer, mais ne saurait être négligeable, et fera peut-être hésiter l'Université à appliquer une hausse des frais de scolarité, à moins qu'elle soit assez importante pour permettre d'absorber ces coûts. Nous ne sommes pas non plus certain si ce coût administratif bénéficie d'économies d'échelle, mais dans le cas contraire, il est plus facile d'imaginer qu'une hausse des frais de scolarité assez importante soit appliquée à des départements ciblés, de faible taille, comme justement les programmes professionnels. Toutefois, ces derniers ont bénéficié d'une politique de gel provincial des frais de scolarité en 2005, et c'est donc l'avenir plus lointain qui ne nous le dira peut-être.

Revenons au processus de la négociation. Nous avons expliqué comment le patronat s'est empressé de définir les paramètres du fonds, et ce dès l'instant où le comité syndical a présenté l'idée de coupler l'indexation à une bourse ; et une proposition précise était prête le sur-lendemain. Nous devons envisager l'hypothèse que le patronat était préparé à cette proposition du syndicat, et avait peut-être même préparé le long discours sur les bourses afin de nous suggérer cette solution. C'est une hypothèse assez machiavelienne, qui a l'avantage de très bien expliquer, non seulement l'excellente préparation du patronat après coup, mais également la difficulté à établir comment le fait de divertir le budget d'aide des bourses vers les salaires

aurait un impact sur le budget d'aide total. Il serait normal que cette explication soit moins bien préparée si son seul objectif était de suggérer une idée plutôt que de convaincre. Nous avons déjà suggéré une autre explication de cette confusion, mais ces explications ne s'excluent pas.

Il nous est hélas impossible d'affirmer si cette suggestion était intentionnelle ou non ; au niveau des impressions, nous avons tendance à croire que la défense du système de bourses par le doyen était sincère, et visait à convaincre plus qu'à suggérer ; mais que la possibilité d'une indexation sans année de référence avait été soigneusement préparée à l'avance, si seulement comme plan B ; et que le négociateur en chef de la partie patronale attendait une occasion de l'introduire, que le syndicat lui a aimablement fourni. Il est clair que, si elle en avait eu l'idée, la partie patronale ne pouvait directement proposer un tel plan au syndicat, qui l'aurait examiné avec beaucoup plus de méfiance ; et ce plan, très près des demandes syndicales, aurait été perçu comme le point de départ des négociations et non comme un point d'arrivée possible s'il avait été avancé par la partie patronale. Par contre, il est beaucoup moins certain que la partie patronale avait prévu, et encore moins manipulé, la forme précise que prendrait une suggestion syndicale susceptible d'être ainsi redéfinie : peut-être l'idée d'un fonds d'aide les a-t-elle vraiment surpris. Mais rien ne vient non plus exclure l'idée que le syndicat ait été manipulé.

Quoiqu'il en soit, le point de compromis atteint n'est pas un mauvais compromis, vu comme compromis entre des principes opposés : le syndicat a pu protéger ses membres des conséquences d'éventuelles hausses de frais, ce qui était son mandat ; et le précédent imposait le principe que les membres futurs seraient également protégés dans le cadre de leur programme, sinon par rapport aux membres des années antérieures. Quant au patronat, il avait également protégé son programme de bourses, ainsi que la possibilité de hausser les frais, quoiqu'il ne pouvait en tirer des bénéfices qu'avec quelques années de retard. Ce principe était lui aussi implicitement inscrit dans la structure de la convention. Le syndicat avait dû céder sur l'année de

référence fixe, et le patronat avait dû accepter de lier le montant d'une compensation monétaire à l'augmentation des frais de scolarité. La formulation inscrivait une certaine forme (très limitée) d'indexation d'une façon qui ne menaçait pas l'aide gouvernementale aux étudiants, ce qui arrangeait les deux parties. Ce qui est plus remarquable est que ce compromis avait été obtenu sans les coûts d'une grève : coût en termes d'argent, de temps, d'émotions... Et, parce que ce compromis lui convenait, et aussi à cause de la position de force relative du syndicat, le patronat avait soutenu cette proposition de nombreuses autres offres substantielles.

Le syndicat aurait-il pu obtenir plus en déclenchant un conflit? C'est difficile à dire. Supposons que le comité patronal ait proposé quelque chose d'équivalent à ce qui fut accepté, et que le comité syndical ait refusé au nom des membres futurs. Il aurait été plus difficile d'accuser le patronat d'avoir refusé le principe de l'indexation, puisque cette proposition l'admet en partie. Le contre-argument que nous avons évoqué peut être interprété à la fois en termes de principes et en termes de stratégie. Les membres actuels du syndicat auraient-ils été assez idéalistes pour se tenir à un principe qui ne les impliquait pas personnellement, refuser l'offre patronale et déclencher une grève? Ce n'est pas certain, mais l'histoire récente du syndicalisme étudiant montre que ce n'est pas non plus impossible. Quoi qu'il en soit, le syndicat a choisi de ne pas prendre ce pari (qui n'a toutefois pas été discuté dans ces termes, et peut-être même pas pensé dans ces termes.) D'autre part, comparons la politique de la direction de l'Université d'Ottawa à celle de l'Université York en 2001, qui a tenté au contraire de refuser le principe de l'indexation ; cette politique intransigeante a enflammé le corps étudiant, et l'Université avait enfin de compte dû céder sur plusieurs points, ce qui lui a probablement coûté beaucoup plus cher, même sans tenir compte du coût du conflit lui-même.

Ce qui est fascinant dans le processus de négociation lui-même est de voir comment les arguments jouaient constamment de façon double sur les principes et les avantages monétaires. Les principes de l'Université (maximiser l'aide aux étudiants) pouvaient aussi être ramenés à

une stratégie pour attirer certaines classes d'étudiants, et donc des subventions (quitte à faire payer d'autres classes d'étudiants) ; ceux du syndicat pouvaient encore plus facilement être ramenés à un calcul de risque, et les intérêts des membres étaient bien distingués de ceux de l'ensemble des étudiants. Mais nous croyons que la dimension stratégique, très réelle, n'excluait pas l'idéalisme ; le calcul de risque du syndicat partait d'un idéalisme face au principe de gratuité des études, afin que celles-ci ne soient pas réservées aux classes aisées ; quant à la décision de l'Université de promouvoir certain diplômes au dépends de certains autres, elle est aussi motivée par une valorisation d'une forme de savoir plus pur. Nous avons un cas où beaucoup d'arguments sont ainsi ambivalents, peuvent être lus autant sur le plan des principes que des stratégies. D'ailleurs, ce qui est remarquable est que les deux niveaux d'arguments sont acceptés dans la négociation.

Revoyons le moment où l'étudiant en droit accuse le patronat de jouer sur les deux tableaux, qui semblerait confirmer que ces arguments n'ont pas la même valence : mais, plutôt que de défendre que sa position part de principes, le négociateur en chef se situe délibérément sur le plan monétaire. Or, cet argument montre aussi que l'Université a des raisons stratégiques de ne pas ployer, et pourrait risquer un combat, même avec des étudiants prêts à une lutte stratégiquement coûteuse pour des raisons de principes. Cet argument monétaire est donc accepté, ou au moins a un impact sur le cours de l'argumentation. Nous pouvons dire aussi que le syndicat a eu du mal à saisir l'argumentation de principe du doyen au moment précis où il articulait les principes à la partie stratégique de l'argument. Les arguments étaient crédibles dans la mesure où ils étaient articulés à des positions stratégiques. Pourtant, ce sont les principes qui ont permis de rendre crédible la menace de conflit ; même l'argument monétaire du négociateur en chef ramenait à la croissance de l'Université, qui est aussi un principe. Et c'est dans la mesure où cette menace était crédible que les deux parties avaient intérêt à éviter le point de

menaces et à trouver un compromis, même si ce compromis les forçait à compromettre dans une certaine mesure sur les principes qui ont rendu le compromis possible.

Nous avons vu plus tôt le principe proposé par Heath se vérifier : les arguments de principe prennent souvent le pas sur les arguments stratégiques, y compris les arguments monétaires. Ici, la situation est plus complexe. C'est que l'application des principes à cette situation n'est pas une règle, et même pas encore une norme ; l'Université d'Ottawa est la troisième à négocier une clause d'indexation, et si les précédents créent une attente difficile à décevoir, il y a encore de la place pour des ajustements des modalités d'application du principe, et c'est au fonds ce qui était débattu pendant la négociation. Les principes permettent les conflits, mais les précédents informent les compromis possibles, et les précédents étaient encore trop peu nombreux. Nous étions donc dans une zone floue, celle des cas intermédiaires de Kunnenman, où la belle classification de Parsons et Heath ne rend pas compte de la complexité des motivations. Notons aussi que nous tentons de commencer à mieux distinguer les questions de principes et de normes ; Heath glisse souvent d'un concept à l'autre, le premier lui permettant d'articuler ses travaux à la justiciabilité et la sanction ; le second lui permettant d'expliquer comment l'orientation normative résout le problème de la sélection d'équilibre en théorie des jeux. Toutefois, l'articulation entre ces deux concepts n'est pas assez bien développée, et nous voyons ici comment les cas intermédiaires se développent justement dans cet interstice théorique.

Enfin, nous aimerions pointer encore une fois à l'aspect local des arguments, que nous avions rencontré une première fois dans le cas des cartes d'employé, 5.5.1 page 325. À plusieurs reprises, le négociateur en chef et le doyen ont fait référence à ce qu'il pourrait défendre auprès du Sénat de l'Université ; et le comité syndicat à ce qu'il pourrait défendre auprès des membres. Nous pouvons l'interpréter, comme le fait Schelling, comme une façon de prétendre avoir les mains liées ; mais dans la mesure où les arguments de principe ont une valeur spécifique dans l'argumentation, ne fût-ce que parce qu'ils définissent le point de menaces, nous croyons qu'il

faut aussi les lire en termes Heathiens : nous admettons qu'un certain argument soit légitime entre nous, mais il ne sera pas reçu comme légitime dans cet autre cercle. Comment la légitimité peut-elle être locale ? En nous servant du schème de Heath, nous pourrions l'interpréter ainsi : c'est dans la mesure où certains arguments ont une valence intermédiaire, à la fois principes et stratégies ; une partie dit à l'autre que son argument sera interprété plus stratégiquement dans un autre contexte, même si nous acceptons que votre intention est (aussi) basée sur des principes. Ici, nous avons une variante de la stratégie de l'agneau émissaire : rejeter le blâme sur ceux que nous représentons, plutôt que ceux que l'autre partie représente. Notons que presqu'aucune assertion d'aucune partie n'est contestée explicitement, ni sur le plan de la véracité, ni au niveau de la sincérité, ni sur celui de la légitimité. La rare explosion quant à l'année de référence visait le fait que la proposition, d'une part était coûteuse, ce qui est un problème stratégique et non communicationnel ; et d'autre part qu'elle ne pourrait être justifiée dans d'autres arènes de discussion : elle était invalidée comme discours rapporté (probablement sur le plan de la légitimité), mais pas nécessairement comme argument local.

Mais en attribuant la légitimité variable à une lecture plus ou moins normative, plus ou moins stratégique du même argument ambivalent, nous sommes en train d'imposer le schème théorique de Heath à nos données. Sans dire que cette lecture est fausse, nous sommes tentés de dire qu'un argument peut être simplement plus ou moins légitime dans différents contextes discursifs, parce que les fondements implicites (le champ de discours de Toulmin) sont différents dans ce champ. C'est une lecture plus purement communicationnelle du même processus. Évidemment, si l'argument n'est pas reçu, le résidu est la position stratégique qui justifie cet argument, qui est déconsidérée comme telle ; c'est pourquoi la lecture de Heath n'est pas complètement inexacte. Mais nous croyons que la réception d'un argument dans différents champs de discours suit ses propres règles, et le fait que cet argument soit perçu comme motivé par des principes ou des stratégies n'est que l'une d'entre elles.

Bien sûr, c'est une des règles les plus importantes, parce qu'elle indique la disposition à soutenir un conflit, et a donc un impact stratégique. Une autre question d'importance stratégique comparable est la perception qu'aura un groupe de la perception qu'aura le public plus large d'un certain argument (ou tout autre acteur en position de pouvoir) ; cette perception aura des conséquences sur le support du public (ou autre) envers une position, et donc une des parties. Mais ces éléments stratégiques sont aussi basés sur une évaluation de la recevabilité d'un argument, et ceux qui évaluent l'argument le font de l'intérieur de leur champ de discours, et peuvent se méprendre sur sa recevabilité dans un contexte plus large, comme ce fut le cas à York où beaucoup de membres du public, et des professeurs, soutinrent la grève étudiante. Pour en revenir à Heath, en l'absence de normes établies (ou dans un contexte où ces normes sont remises en cause), plusieurs moyens peuvent permettre de résoudre un dissensus, à commencer par des moyens discursifs ; on ne peut donc faire l'économie d'une analyse discursive de la façon dont certains arguments sont reçus dans des champs de discours donnés. Ce qui est aussi intéressant est de voir que cette recevabilité discursive est employée comme élément stratégique. On ne peut proprement isoler ces niveaux d'analyse.

5.7.5 Augmentation salariale et durée du renouvellement

La question de l'augmentation salariale, nous l'avons vu, est intimement liée à la question des frais de scolarité. Il devrait s'agir d'un simple marchandage, et ce fut souvent le cas : chaque partie lançant des chiffres pour tester la réaction de l'autre, posant des demandes, et ainsi de suite. Mais il y avait aussi une tentative de justifier même ces demandes stratégiques brutes : l'augmentation était-elle comparable à celle du coût de la vie ? De quel coût de la vie est-il question ? Celui du Canada, de l'Ontario, ou d'Ottawa ? Quand le syndicat avance que les loyers augmentent, le négociateur patronal contesta qu'il était dangereux de décomposer l'index de coût de la vie, ce qui pouvait mener à des calculs absurdes comme de soustraire les coûts des

biens de luxes, ou de la bière. Lui-même tenta d'avancer que, si nous réclamions l'indexation aux frais de scolarité, ils soustrairaient cette augmentation de l'index du coût de la vie, ce qu'il évaluait à une valeur de 0,4%. (Le syndicat ne releva pas l'argument, ni ne contesta ce chiffre.) Encore une fois, l'Université parvint à persuader le syndicat qu'elle était aussi touchée par l'augmentation du coût de la vie, et qu'une augmentation des frais inférieure à cet index consistait en fait à une diminution des frais en dollars constants.

En fin de compte, la tactique proposée par le patronat fut l'inverse de celle annoncée : soustraire l'index du coût de la vie du calcul de l'indexation. Ils proposa initialement une augmentation de 3%, afin de compenser les augmentations provinciales récentes ; mais en basant le calcul de l'indexation des frais de scolarité sur l'index national de 2,6%. Le syndicat tenta de demander une augmentation plus importante, et le patronat répliqua avec une contre-offre où c'est le calcul d'indexation (qui, rappelons-le, ne devait jamais être appliqué !) qui fut abaissé à 2%. Ils abandonnaient ainsi l'idée de le lier à l'index officiel, mais ce pourcentage était de toutes façons spéculatif, puisqu'il devait être lié à une augmentation future. Le syndicat tenta d'étendre l'augmentation de 3% à une troisième année, idée suggérée par la représentante du SCFP comme un coup de poker. Le patronat répondit par une contre-offre insignifiante pour l'augmentation de la troisième année, signalant ainsi son manque d'intérêt, et le syndicat accepta finalement l'offre sur deux ans. Le syndicat n'était pas réticent à planifier une future renégociation pour plus tôt, supposant que des gains pourraient être répétés et cumulés à chaque renégociation ; un examen rapide de la convention négociée en 2004[73] leur donnera raison.

73. «Convention Collective entre l'Université dOttawa et le Syndicat Canadien de la Fonction Publique et sa section locale 2626 du 1er septembre 2004 au 31 août 2007», Syndicat Canadien de la Fonction Publique, section 2626 et Université d'Ottawa, avril 2005, .

5.8 Clôture

Un accord ayant été obtenu sur les derniers points le 26 septembre, chaque article ayant été dûment signé par les deux parties, le comité de négociation syndical vint présenter l'entente de principe au comité exécutif du local syndical, et reçoit des félicitations enthousiastes. De son côté, le recteur des études graduées, lors d'une rencontre avec la Commission des études supérieures en humanités, annoncera l'entente de principe en ces termes : « *bargaining was very smooth and somewhat pleasant.* »

L'entente de principe sera présentée aux membres au cours d'une Assemblée Générale Spéciale le 17 octobre, puis soumise à un référendum le 22 et 23 octobre. Les membres approuvent la nouvelle convention avec une très forte majorité, et les deux comités de négociation se réuniront une dernière fois le 17 décembre pour la ratification officielle de la convention collective.

Il s'agit donc d'un succès pour l'équipe syndicale, qui est parvenue à une entente favorable (et perçue comme telle par ses membres) sans déclencher de grève. Signalons qu'au même moment, la négociation des assistants d'enseignement dérape à l'Université de Carleton, et 75% des membres du local SCFP 4600 approuvent une motion de grève. Les négociateurs de la partie patronale pourront également se féliciter d'avoir évité un conflit.

Chapitre 6

Lectures de notre cas

Ayant effectué ce premier niveau d'analyse de notre cas, nous aimerions maintenant voir comment notre cas illustre les forces et les faiblesses des constats et théories de nos trois principaux auteurs : Flyvbjerg, Heath et Habermas. (Nous traiterons de l'analyse stratégique avec Flyvbjerg d'abord, puis avec Heath.) À la fois nous tenterons de relire notre étude de cas de façon plus globale face aux modèles, et nous relirons les modèles eux-même à la lumière de nos données, proposant en cours de route un ensemble d'ajustements théoriques. Enfin, nous relierons ces schèmes théoriques entre eux, tentant de montrer comment ces trois niveaux de lecture se renforcent mutuellement, et d'identifier ce que même ensemble ils laissent encore dans l'ombre.

6.1 Relecture de Flyvbjerg

Nous revenons d'abord à la théorie située de Bent Flyvbjerg : pouvons-nous la re-situer dans notre propre étude, ou achoppe-t-elle à quelque moments ? Rappelons les principaux

thèmes de Flyvbjerg : Le pouvoir s'exerce par le biais de justifications pseudo-rationnelles, qui permettent de se dispenser de l'usage de la raison et de définir les termes de la réalité ; souvent, ces justifications ne sont pas remises en question par les acteurs en position de pouvoir désavantageuse, car cela pourrait enclencher un conflit, où le pouvoir prendrait l'avantage de façon encore plus décisive ; la rationalité est enchâssée dans des relations de pouvoir stables, mais possiblement inégales, dont la configuration est souvent entretenue dans la longue durée par ceux qu'elle avantage.

6.1.1 Arguments incontestés

Certainement, notre étude de cas a vu sa part de justifications pseudo-rationnelles (ou au moins perçues comme telles) et, ce qui semble confirmer les principales conclusion de Flyvbjerg, très peu de celles-ci ont été remises en question par la partie adverse. Mentionnons d'abord les arguments de la partie patronale que le syndicat n'a pas cru, ni contesté :

- L'argument selon lequel le fonds destiné aux étudiants interdisciplinaires ne devait pas avoir d'impact sur les étudiants des départements hôtes
- L'argument sur l'élasticité du temps de correction
- L'argument sur le lien entre les bourses et l'indexation ne fut pas vraiment accepté, même s'il a servi à construire le point d'accord (l'argument n'était pas pseudo-rationnel dans sa substance, mais certainement perçu tel dans sa formulation initiale, où manquaient des articulations importantes.)
- L'argument selon lequel les assemblées départementales ne discutaient jamais des questions d'affectation d'emploi (Notons dans ce cas que, si cet argument ne fut pas cru lui-même, l'argument parallèle selon lequel ils discutaient aussi de considérations académiques confidentielles fut accepté, et rendit la discussion du premier point inutile.)

Évidemment, nous n'avons pas accès au cas où des arguments du syndicat (rationnels ou non) auraient été refusés tacitement par la partie patronale ; nous ne pouvons avoir accès qu'aux contestations explicites. En effet, de nombreux arguments du syndicat, parmi lesquels ceux qui étaient les plus manifestement des prétextes, parce que difficiles à soutenir en eux-mêmes, comme celui entourant la discrimination systémique envers les étudiants étrangers, furent effectivement contestés. (Notons que, dans ce cas, le point fut néanmoins maintenu par le syndicat, sans avoir répondu au contre-argument : nous pouvons donc le traiter comme un autre cas où le syndicat a refusé un argument patronal sans y répondre.) Dans la série des arguments spécieux effectivement contestés, mentionnons également la possibilité, évoquée par le patronat, d'un brouhaha entourant les attentes exagérées causées par la distribution des cartes d'employés.

Malgré la difficulté intrinsèque d'observer les absences, on peut quand même poser que tous les arguments du syndicat qu'on peut interpréter comme des prétextes n'ont pas été contestés explicitement, ou à tout le moins pas de façon soutenue ; bien que les meilleurs exemples touchent les présupposés du syndicat, qui lorsqu'ils étaient mentionnés n'étaient pas au centre du débat. Nous laissons ici de côtés les quelques cas, au demeurant passionnants, où des arguments introduits à l'origine comme prétextes à des gains normatifs se sont révélés, en les développant au cours de la négociation, valides et dignes d'être défendus pour eux-mêmes, et perdent donc leur statut de prétexte : en particulier l'argument de sécurité autour des cartes d'employés et celui du respect de la vie privée des plaignants pour justifier l'agrandissement des locaux.

Les principaux arguments-prétextes du syndicat masquaient des points qui sont restés inexprimés, comme ceux entourant la question des griefs ; les départements sont continuellement mis dans leur tort autour des emplois mal attribués, et ce d'autant plus qu'ils ne parviennent pas, en situation de grief, à justifier leurs décisions. Néanmoins, notons que cet *a priori* syndical ne ressortira pas souvent au cours de la discussion, sauf encore une fois autour de la question

linguistique ; mais il était alors à demi caché derrière l'argument linguistique, qui quant à lui a été contesté. En général, cet argument donnait lieu à des effets de blocages, dont le patronat ne pouvait probablement pas toujours identifier la cause, et encore moins la contester.

Un tel exemple est la série d'objections entourant les candidatures sur site Internet : le patronat tenta de répondre aux arguments apparents du syndicat, mais ne pouvait toucher un des nœuds du problème, touchant la possibilité de collusion. L'autre pierre d'achoppement était la question du manque de confiance envers les capacités techniques et organisationnelles des départements, suite à des échecs passés ; cette confiance ne pouvait être restaurée qu'avec une histoire subséquente de succès, et ne donnait pas vraiment prise à l'argumentation. La seule option du patronat était celle qu'ils prirent, de remettre le débat à plus tard, en espérant que les nouvelles expériences soient plus heureuses.

Mentionnons néanmoins l'épisode des accusations mutuelles autour des heures de travail. Lorsque le patronat souligne que quelques-uns des assistants travaillent moins d'heures que prévu, le syndicat répond que beaucoup d'assistants font au contraire du sur-temps (ce qui que personne ne contestera), et lie cette dynamique à la relation de pouvoir avec le superviseur. Il y a ici un sous-texte, que certains des superviseurs exploitent délibérément leurs assistants ; ce qui est probablement exact dans quelque cas, mais comme nous le disions en page 337, possiblement un phénomène subordonné à une dynamique beaucoup plus complexe liée à l'inexpérience, la volonté d'impressionner, etc. Oui, il y a une dynamique de pouvoir qui explique le surcroît de travail, mais part-t-elle vraiment si souvent d'une tentative d'exploitation de la part du superviseur ? Ce point aurait pu être mis en doute, ce que ne fera pas le patronat. Mais nous admettons volontiers que, si le problème est grossi dans l'argument syndical, il comportait une part de vérité suffisante pour qu'on puisse mettre en question l'applicabilité du concept de pseudo-rationalité ; dans ce cas, le patronat ne l'aurait pas contesté simplement parce que la contestation aurait été difficile, et non pour accommoder une relation de pouvoir.

Beaucoup plus révélatrice, à notre avis, est l'attitude du comité patronale lors de l'accusation explicite de déviance de l'avocat : il fallait faire taire cette contestation, car si la partie patronale pouvait répondre à un argument, elle ne pouvait, tactiquement, mettre en doute la bonne foi du syndicat. Un autre cas intéressant est celui où le syndicat a pu contester la solution patronale de donner la liste des membres aux services de sécurité en raison de la protection de la vie privée ; l'avocat, encore une fois, a souligné que cet argument n'avait pas de base légale, mais l'objection a quand même tenu à cause de sa charge symbolique. Nous ne parlerons pas de pseudo-rationalité, ici ; il ne s'agissait aucunement d'un prétexte, mais d'une norme forte qui n'était simplement pas entérinée par la règle. Néanmoins, l'expression «protection de la vie privée» fait implicitement référence aux lois existantes, en plus des normes qui ont mené à la formation de ces lois ; et c'est cette référence implicite à la loi que contesta l'avocat, sans effet sur la discussion.

Cette analyse nous permet de constater un autre phénomène : nous semblons avoir, malgré l'asymétrie structurelle de nos données, des phénomènes d'arguments contestables et incontestés de la part des deux parties. Or, si tout s'expliquait par une simple configuration de pouvoir, telle que l'entend Flyvbjerg, cette configuration devrait désigner un acteur en position de pouvoir, dont les justifications ne seraient que très rarement remises en cause, et un acteur en position de faiblesse, qui ne pourrait se permettre ce luxe.

6.1.2 Ambivalence de la relation de pouvoir

Nous en profitons pour reposer la question : quelle est véritablement la configuration de pouvoir dans le cas qui nous occupe ? Nous avons parlé de la position de force du syndicat, suite en particulier à la victoire de York ; mais nous n'avons peut-être pas, ce faisant, fait justice à l'effort considérable des membres du syndicat de York pour assurer cette victoire, ni à l'éventail

des moyens de pressions mis de l'avant par l'administration de York pour briser le syndicat. C'est un poncif du discours syndical que l'employeur est en position de pouvoir ; c'est un poncif dont nous avons fait peu de cas, étant donné le sentiment de confiance du syndicat, l'attitude conciliante et accommodante qu'ont pris les négociateurs de l'Université d'Ottawa, qui s'est traduite en plusieurs victoires relativement aisées ; mais ce poncif n'est pas sans refléter aussi une certaine réalité. S'il y avait eu grève, le conflit aurait certainement été long et difficile, et la configuration de pouvoir sans doute moins avantageuse pour le syndicat ; d'autant que la population étudiante de l'Université d'Ottawa n'a peut-être pas la même histoire de mobilisation que celle de York, puisque nous parlons de la longue durée. En même temps, l'histoire de mobilisation récente de l'Université d'Ottawa en est une où le syndicat s'est formé contre la volonté de l'Université, une première victoire, il est à peu près certain que le corps étudiant de l'Université d'Ottawa n'aurait pas accepté de faire suivre cette victoire par une défaite, alors que York avait montré que cette défaite était évitable. En tout et pour tout, la question de qui posséderait le plus de pouvoir en position de conflit n'a pas de réponse évidente.

Il ne fait aucun doute, par ailleurs, que le syndicat est en position de proposer des changements à la relation de travail et l'Université en position de les accorder ou de les refuser ; quoique bien entendu l'Université opère à l'intérieur de certaines contraintes, légales, administratives et budgétaires. Néanmoins, la marge de possibilités d'action de l'Université est infiniment plus large que celle du syndicat, dont la principale possibilité d'action est la grève, dont ils ne pourront faire usage que dans des cas relativement extrêmes. (Une autre possibilité est la campagne d'opinion, encore une fois d'un usage intrinsèquement limité à des déviances assez graves, mais qui a bien servi le syndicat dans le cas particulier où les cartes d'étudiants ont été liés à la question de la sécurité.) Selon cette analyse en termes de possibilités stratégiques (plus proche de Crozier et Friedberg que de Flyvbjerg), c'est encore peut-être l'Université qui

serait en position de dicter les paramètres de la réalité au syndicat plus que l'inverse, du moins en-dehors des périodes de conflit.

L'analyse du pouvoir en termes de possibilité d'action rejoint celle de Flyvbjerg dans les quelques cas où l'Université a pu imposer (au moins une partie de) ses conditions malgré les blocages syndicaux :

- L'affichage des postes sur site Internet
- La possibilité d'un test des capacités linguistiques
- La mention de la documentation pertinente pour les applications générales dans l'affichage des emplois

Notons qu'il est presque impossible d'imaginer le contraire. Ainsi, cette forme de pouvoir permet d'agir sans avoir à justifier, ainsi que l'affirme Flyvbjerg.

Notons encore, toutefois, que même dans ces cas les deux parties tentent systématiquement de justifier leurs propositions, même s'ils n'y arrivent pas toujours de façon convaincante ; et le syndicat hésitera à faire certaines propositions qu'il ne pourra justifier adéquatement, comme celle relative aux assurances-santé des étudiants internationaux (traité au point 5.7.2 page 351.) Du côté patronal, nous pouvons évidemment donner l'exemple du discours autour de l'indexation. La justification pourrait être interprétée d'après Flyvbjerg comme la marque de l'absence de pouvoir ; même si, dans nos exemples, les arguments incontestés semblent être émis principalement du côté patronal, ils semblent néanmoins partagés entre les deux parties.

Nous voyons que la relation de pouvoir est à tout le moins complexe, ce que reflète l'ambivalence des données. Par contre, nous pouvons confirmer la dernière affirmation de Flyvbjerg : l'emploi de la rationalité est enchâssé dans les relations de pouvoir stable. Même si le local syndical étudié est trop récent pour que nous puissions parler de longue durée, nous pouvons

voir qu'il a entretenu, depuis son origine, une tradition de dialogue avec le patronat qui a permis un bon nombre de compromis entre plusieurs systèmes de rationalité. Nous avons mentionné en page 259 un premier compromis, déjà dans l'ancienne convention, entre l'excellence académique et l'équité des chances pour l'embauche ; et beaucoup des nouveaux articles de la convention représentent des compromis, même dans les cas de victoire syndicale éclatante : par exemple, les cartes d'étudiants prendront la forme de vignette, par souci d'économie. Nous avons mentionné que la formulation de l'article qui assure l'indexation représente un compromis discursif entre les principes des deux parties ; et enfin la formulation de l'article relatif à l'augmentation de la tâche se lit comme une obligation à trouver des compromis satisfaisants au cours de la convention.

Cette tradition de compromis, même si elle a ses limites (nous avons vu que le syndicat, s'il accepte de compromettre, refuse de se compromettre avec le patronat dans des décisions pouvant désavantager un étudiant), doit être comparée avec la relation beaucoup plus antagoniste qu'ont vécu les locaux syndicaux de York et Carleton avec l'administration de leurs universités relatives. Ces conflits ne sont pas isolés ; ils sont inscrits, en particulier à York, dans une tradition de conflits fréquents et polarisés. Des victoires syndicales comme celle de York s'appuient sur la volonté des membres de se tenir à des principes ; en ce sens, on peut parler d'une victoire d'une idée, et donc d'une victoire de la rationalité contre une application de la force. (Rappelons qu'une caractéristique de la grève de 2001 à York est que l'administration a essayé d'éviter le dialogue avec le syndicat, en arrêtant de négocier et en tentant de forcer un vote.) Mais si nous lisons, comme Flyvbjerg, la rationalité dans un sens plus communicationnel, il est clair que les canaux de communication était plus ouverts dans la négociation à l'Université d'Ottawa, et donc que le dialogue entretenu par le local syndical avec la direction de l'Université (entre autre par le biais des fréquentes rencontres du comité employeur-employés) a permis cette stabilité nécessaire au dialogue.

Néanmoins, si en termes relatifs il y a eu plus de communication qu'à York, nous devons accorder à Flyvbjerg qu'il y a également eu plusieurs dialogues de sourds, et d'espaces où la rationalité communicative n'a pu trouver sa place, même s'il nous apparaît par ailleurs que ces espaces ne sont pas définis par une simple asymétrie de rapports de pouvoir.

6.1.3 Canaux de communication, canaux de pouvoir

Toutefois, nous ne ferions pas non plus justice à Flyvbjerg en nous contentant d'observer les rapports entre les deux comités de négociation. En effet, la structure de la procédure de négociation, qui mettait en présence des représentants des employés et de l'employeur, simplifie considérablement une dynamique complexe, où interagissaient les étudiants, les professeurs, l'administration des départements et facultés, et on ira dans la négociation jusqu'à évoquer le rôle du Sénat de l'Université et du gouvernement. Parmi tous ces acteurs, certains ont des intérêts spécifiques, comme les étudiants internationaux. Les deux comités de négociation ont le rôle chacun de représenter quelques-uns de ces acteurs, mais cette représentation peut en laisser quelques-uns dans l'ombre. Du côté patronal, nous croyons que la représentation a surtout fait défaut dans le cas des unités académiques perçus par le syndicat comme source de déviances : en particulier, la faculté de gestion autour de la question des employés non-étudiants (au point 5.3.1 page 247) ; le département sujet à des charges de discrimination (qui ne sera jamais nommé publiquement) ; et de façon large les départements comportant une proportion importante d'étudiants internationaux, comme celui de science de l'information. Du côté syndical, nous avons fait état au point 5.3.5 page 284 de notre analyse selon laquelle les étudiants internationaux n'ont pas été aussi bien servis que possible. La dynamique de communication a exclu ces interlocuteurs du débat, et la réalité de la négociation n'a pas fait état de leurs raisons autant qu'elle l'aurait pu, et peut-être qu'elle l'aurait dû.

Ainsi, Flyvbjerg a raison de dire que le pouvoir se manifeste souvent dans la possibilité de ne pas avoir à se justifier ; mais alors qu'il a analysé des cas où cette possibilité était explicite, basée essentiellement sur des pseudo-justifications, nous observons qu'il est encore plus efficace, pour ne pas justifier sa position, de manipuler la structure de communication de façon à ne pas avoir un canal de communication direct avec un de ses interlocuteur. Non que cette manipulation soit toujours délibérée ; ni le syndicat, ni l'Université ne voulaient exclure, par exemple, les étudiants internationaux du débat. Par contre, il était peut-être stratégiquement avantageux pour le syndicat de négocier avec une instance administrative représentant l'Université plutôt qu'avec chaque unité académique. Mais la concentration de la négociation dans un nombre assez réduit d'acteurs, à huis clos, a pour conséquence naturelle d'exclure certains membres du dialogue, et de donner une charge de consultation plus importante à leurs représentants, dont ils ne s'acquitteront nécessairement pas toujours au mieux.

6.2 Relecture de Heath

Même si nous ne partageons pas son analyse du pouvoir, nous avons vu que Flyvbjerg a pointé du doigt un réel problème entourant la nécessité hypothétique de justifier ses demandes : Les arguments qui ne sont pas crus ne seront pas toujours contestés en public ; et les justifications qui prennent des formes plus stratégiques que normatives ne sont pas toujours les moins acceptables. Pouvons-nous expliquer ces phénomènes dans le cadre du modèle de Heath, basé sur les notions de justiciabilité et d'interpellabilité empruntées à Habermas et Brandom ?

Revenons d'abord sur la thèse de Heath, et comment nous l'avons employée jusqu'à maintenant dans notre analyse. Selon Heath, chaque acteur se situe sur un spectre entre une orientation normative et stratégique ; et les comportements dans certaines situations sociales sont réglées par des normes. Dans une situation anomique, tous les acteurs ont avantage à agir selon la

rationalité stratégique, ce qui peut impliquer une défection ou un processus de marchandage ; mais dès qu'une norme existe, qui implique un comportement donné, un acteur qui n'adopterait pas ce comportement peut être interpellé par les acteurs normatifs (ce qui constitue la première étape du processus de sanction.) L'acteur interpellé peut alors soit effectuer une réparation, soit justifier son action par une norme alternative ; s'il ne fait ni l'un ni l'autre, on suppose que son orientation est stratégique, et la pleine sanction sera appliquée par les acteurs normatifs, même s'il leur en coûte de le faire selon un calcul stratégique. Ce que Flyvbjerg appelle une justification pseudo-rationnelle correspond dans ce modèle à une tentative de justification normative qui laisse poindre l'intérêt stratégique sous-jacent, et devrait donc être sanctionnée ; l'observation de Flyvbjerg, que nous avons confirmée, selon laquelle ces justifications peuvent n'être pas interpellées en cas d'inégalité de pouvoir, peut donc être interprétée comme une anomalie.

6.2.1 Dilemme du prisonnier d'ordre supérieur

Pour expliquer cette anomalie, nous avons fait allusion, au point 5.3.5 page 286, à l'idée d'un dilemme du prisonnier d'ordre supérieur : [1] face à un acteur dont on juge qu'il est motivé stratégiquement, on a un avantage (stratégique) à agir stratégiquement nous-même ; sinon on se retrouve dans la position perdante du dilemme de prisonnier classique. Donc, si on soupçonne l'autre d'avoir une motivation stratégique, et qu'il soit au fait de nos soupçons, l'autre sait qu'il doit s'attendre, au mieux à un comportement stratégique, au pire à une sanction normative. En conséquence, l'autre a un avantage (stratégique, toujours) à effectivement adopter une orientation stratégique, que nos soupçons aient été justifiés ou non à l'origine. Ainsi, si on veut préserver la possibilité de coopération autour de normes, il est préférable que l'autre ne soit

1. Nous distinguons cette dynamique du dilemme du prisonnier classique, entre autres parce que la possibilité pour certains acteurs d'agir en fonction d'une orientation fortement normative vient contredire l'hypothèse d'une rationalité stratégique partagée ; mais surtout parce qu'il s'agit d'un calcul qui détermine le choix d'orientation, et donc si on procédera à un calcul stratégique classique subséquent.

pas averti que nous le considérons comme orienté stratégiquement. Cette tactique est la pierre de touche pour expliquer ce que nous avons appelé la dynamique de l'agneau émissaire, et rejoint les nombreuses recherche sur l'importance de préserver la face de notre vis-à-vis dans les situations de négociations.

Nous croyons que cette description des deux régimes de négociation correspond à un phénomène réel, et Heath fait effectivement allusion au fait que, spécialement dans les situations où il y a une problématisation des règles, ce qui est certainement notre cas, on puisse avoir des mécanismes de marchandages (stratégiques) qui peuvent régir la négociation au lieu des mécanismes de négociation communicative, ou peut-être dans un cadre défini normativement. À l'intérieur d'un tel mécanisme, ou régime de négociation, les arguments stratégiques sont attendus, et donc recevables ; ce sont même, d'une certaine façon, les seuls arguments recevables puisqu'un argument normatif sera supposé en masquer un autre, ce qui s'est produit par exemple dans le cas de l'indexation.

Toutefois, si nous l'examinons à la lumière du modèle Heathien dans son interprétation la plus stricte, elle n'est pas sans poser quelques problèmes théoriques. D'abord, si l'acteur soupçonné est orienté normativement, il devrait pouvoir justifier son action de façon normative, et c'est alors le premier acteur qui serait dans notre tort s'il maintenait son accusation ; ce qui devrait alors amener le premier acteur à le sanctionner, indépendamment du calcul stratégique. Donc, en supposant que les deux acteurs soient motivés normativement, même si le premier soupçonne le second, il y a une issue normative satisfaisante : les soupçons sont exprimés, le second acteur se justifie, le premier acteur s'excuse et retire son objection. Par contre, si le second acteur était en effet orienté stratégiquement, quel avantage le premier acteur aurait-il à préserver les apparences ? Un second acteur stratégique devrait être susceptible de ré-optimiser de toutes façons.

6.2.2 Continuum des orientations, entre stratégie et norme

Donc, pour expliquer les glissements possibles entre une négociation normative et des régimes de négociation stratégiques (marchandage, voire défection) ou la possibilité d'application de sanctions, il faut supposer que les acteurs ne sont pas essentiellement stratégiques ou normatifs, mais susceptibles des deux types de négociation dans des circonstances différentes, et face à des partenaires différents. Nous trouvons des traces de cette hypothèse dans le modèle de Heath, où la caractérisation des acteurs comme plus ou moins normatifs est donnée comme formant un continuum, donné par sa constante k ; ce continuum prend tout son sens si on le confronte à un autre continuum : celui des normes. Rappelons que nous avions remarqué, au point 4.4.5 page 182, que la notion de normes était définie de façon très généreuse chez Heath, incluant les règles et les principes.

En effet, il peut y avoir des normes plus ou moins faibles, ou plus ou moins applicables à un cas donné (surtout si elles sont très générales), qui pourraient donc permettre de justifier la coopération, mais sans l'imposer. Des acteurs très normatifs coopéreront alors entre eux, alors que plusieurs acteurs, avec un k intermédiaire, s'ils sont suffisamment normatifs pour suivre les règles les plus claires et les normes les plus fortes, et ainsi éviter les sanctions, agiront stratégiquement face à ces normes plus lâches. Pourrait-on ici parler de déviance, ou de défection ? Il s'agit justement d'un cas intermédiaire, mais dans la mesure où nous supposons que l'action n'est pas directement sujette à sanction, nous traiterons ce cas comme une défection. Dans ce contexte, encore une fois, un argument stratégique est recevable, mais déjà moins bienvenu dans la mesure où il indique une orientation comparativement stratégique.

Ainsi, une partie pourra soupçonner l'autre d'être assez stratégique pour ne pas suivre certaines normes plus abstraites, quoique suffisamment normative pour suivre les règles explicites et ne pas ré-optimiser, ce qui rend la négociation possible ; mais même alors, cet acteur pourra

espérer, en maintenant la discussion dans un régime normatif, c'est-à-dire en évitant d'accuser l'autre d'avoir une orientation stratégique, que l'autre attendra une orientation normative de sa part, et choisira donc d'opter lui aussi pour un mode de négociation normatif. (Note : Il est évident qu'une négociation sur un mode normatif donnera généralement des résultats préférables à ceux obtenus par équilibre de Nash, et plus encore à ceux obtenus à la suite d'une défection de l'autre partie. Elle est donc stratégiquement préférable à une négociation stratégique, dans la mesure où celle-ci peut impliquer une ré-optimisation. Elle ne donnera pas un résultat stratégiquement préférable à un marchandage, qui est déjà Pareto-optimal ; mais ce résultat «optimal» peut nous obliger à des compromis sur des principes, et donc être moins avantageux... dans une perspective normative ! Donc un acteur qui n'est pas complètement stratégique aura un avantage conjoint, stratégique et normatif, à choisir un régime de négociation normatif s'il croit que son vis-à-vis fera de même.)

Nous avons donc réussi à justifier la dynamique de la face, qui explique entre autres les défauts d'interpellabilité observés par Flyvbjerg, dans le cadre de la théorie de Heath, mais au prix de l'avoir rendu passablement moins claire. Il y a d'autres conséquences, moins immédiates, de nos ajustements théoriques. Dans la mesure où nous plaçons maintenant les normes elles-mêmes sur un continuum, ce calcul doit être fait de façon continue : notre vis-à-vis a-t-il une orientation normative suffisamment déterminante pour prendre en compte *cette norme-ci*, ou aurai-je à faire à une défection de sa part ? Devrions-nous donc nous protéger en optant nous-même une orientation stratégique *dans ce cas-ci* ?

Pour en revenir à notre étude de cas, la question n'est donc pas : les acteurs ont-ils pris une orientation stratégique ou normative ? Mais plutôt : à quels moments, et face à quels problèmes ; et comment jugeaient-ils l'orientation de l'autre partie ? Si nous avons, à la section précédente, accumulé les cas où certains arguments ont été laissés sans réponse, il y a également des cas, non moins clairs, où des justifications normatives ont mené l'autre partie à changer sa

position (phénomène de réparation), ou à re-problématiser les règles en présence (phénomène de dissensus.)

Nous donnerons comme exemples, dans le premier cas, l'abandon du syndicat de sa demande de participer aux assemblées départementales, en raison du caractère confidentiel des questions académiques qui pouvaient y être traitées. Les cas de reproblématisation des règles sont nombreux, bien que parfois plus équivoques : dans certains cas, la modification a été immédiate, comme pour l'extension des clauses de santé aux hommes ; on peut également traiter la re-définition de l'indexation sous forme de bourse plutôt que de salaire comme une telle altération de la position syndicale ; le cas le plus clair est probablement celui où le syndicat a amené le patronat à étendre la notion de charge de travail au-delà des heures travaillées en introduisant les normes de santé et de sécurité.

Donc, les deux orientations ont bien joué un rôle dans la dynamique. Revenons donc à la question de la perception : Nous pouvons dire sans équivoque que le syndicat attendait généralement un comportement stratégique de la part de l'Université, et faisait pour sa part des calculs stratégiques. Cela n'empêchait pas le syndicat d'être animé d'idéaux normatifs : c'est précisément l'attribution de comportement stratégique à l'Université qui justifiait les calculs stratégiques du syndicat. Il est à cet égard révélateur de voir l'importance que le mouvement syndical dans son ensemble donne à démontrer que les universités sont de plus en plus motivées par la logique (stratégique) du marché, et des impératifs des grandes corporations. Citons deux articles à ce sujet, un du local de York[2] et un du SCFP national.[3]

Mais ces calculs du syndicat étaient, comme nous le faisions remarquer, locaux à des problèmes spécifiques : le syndicat savait très bien par ailleurs que l'Université, comme toute administration, fonctionnait à l'intérieur d'un système de règles, face auxquelles ses décideurs

2. Beaton, James, «CUPE 3903 Resists Corporatization at York», *Workplace: a journal for academic labour*, (6), décembre 2000, .

3. Syndicat Canadien de la Fonction Publique, *Op. Cit.*

agiraient essentiellement normativement ;[4] et, ce qui était encore plus significatif, le syndicat reconnaissait chez la partie patronale certains idéaux académique, dont certains étaient d'ailleurs partagés, et que la plupart des membres de la direction de l'Université chercheraient à promouvoir même au-delà des intérêts stratégiques immédiats de l'Université.[5] Dans ce cas, nous pouvions avoir (et nous avons effectivement eu) des cas de dissensus entre les deux parties qui auraient pu être résolubles ; des arguments normatifs autres qui devraient être acceptables pour le syndicat. Nous croyons que le conflit évité autour du fonds pour les étudiants interdisciplinaires est ici un beau cas de figure ; et nous avions déjà noté, au point 5.3.2 page 259, l'ambivalence de la convention face aux considérations d'excellence académique pour l'embauche.

Selon cette interprétation du modèle, sur certains points qui impliqueraient les valeurs académiques de l'Université, le syndicat ferait localement plus confiance à l'orientation normative de l'Université, et accepterait plus facilement le dissensus ; alors que sur d'autres points, l'attente d'un comportement stratégique pousserait le syndicat à préférer un mode de négociations stratégique, donc basé sur le marchandage, où les justifications auraient moins d'importance. Enfin, quant aux cas à la frontière, il s'agirait d'éviter de remettre en cause les justifications pour éviter de basculer dans un régime stratégique.

Conditions obscures de l'interpellabilité

Mais alors, reposons la question : s'il y a un désavantage à accuser l'autre partie d'avoir une orientation stratégique, quand la sanction s'appliquerait-elle ? Et avant d'en arriver là, dans

4. Ici, nous insistons particulièrement pour parler d'individus et non de l'institution, dont nous doutons qu'elle puisse avoir une orientation normative ou stratégique.

5. Intérêts qui prennent surtout la forme d'un coût financier, bien entendu : mais nous devons également faire attention, ici, à ne pas complètement réduire le stratégique à la sphère du monétaire ; il y a d'autres formes d'utilité, y compris justement la satisfaction des idéaux. Mais nous voulons aussi éviter le piège de l'économie classique, où les idéaux seraient complètement ramenés à de l'utilité, et leur promotion par l'Université ne serait plus que stratégique : nous croyons avoir suffisamment expliqué pourquoi nous rejetons cette analyse, mais mentionnons encore une fois le problème de l'ordre et les phénomènes de transmission.

quelles circonstances les acteurs demanderaient-ils raison de leurs actions aux autres acteurs ? Nous avons parlé de normes plus ou moins fortes ; il peut sembler clair, par exemple, que la déviance face à une règle explicite est généralement passible de sanction, comme nous l'avons vu à plusieurs reprises, et c'est d'ailleurs l'objectif premier de la procédure de griefs dans son ensemble ; mais même là il y a eu des exceptions. Par exemple, le syndicat comptait reprendre le patronat sur la question des descriptions de tâches, souvent négligées par les professeurs, bien qu'inscrite dans la convention ; et puis a reculé après que le patronat ait montré que l'absence de descriptions de tâches servait souvent les étudiants. Ils ont ainsi presque avalisé que la règle soit systématiquement contournée, phénomène qu'avaient également observé Crozier et Friedberg (cité en page 54.) Dans ce cas particulier, on pourrait dire que le calcul stratégique a pris le pas sur la norme, alors que la norme était aussi forte que possible.

On pourrait bien entendu en déduire que le syndicat a une orientation très fortement stratégique en général ; cette position pourrait probablement être défendue. Notons que nous n'avons aucun cas où le syndicat aurait concédé, pour se conformer à une norme, une position qui aille contre l'intérêt des membres dans leur ensemble ; il a été suffisamment difficile d'obtenir du syndicat d'acquiescer à des règlements qui pouvaient aller contre l'intérêt de quelques membres individuels même s'ils étaient assez clairement dans l'intérêt global des membres, et alors seulement dans des cas clairs de défection. Toutefois, nous n'adoptons pas cette analyse, qui nous semble laisser de côté l'idéalisme très réel des membres du syndicat. Notons aussi, d'un autre côté, que le syndicat a parfois reculé sans poser de difficultés sur certaines demandes suite à des arguments normatifs valides, comme par exemple dans le cas de la longue liste d'exceptions qui limitent la portée de la bourse d'appui pour les droits de scolarité. Et la victoire dans le cas des cartes d'employés, qui n'est pas venu sans un effort significatif de la part du syndicat, n'est un gain que dans une perspective purement normative, ne donnant aucun avantage stratégique clair

au syndicat. Il ne suffit donc pas de dire que le syndicat aurait adopté une orientation plutôt stratégique ; il faut encore situer son orientation face à des normes données.

Mais si on particularise cette explication, on se retrouve à dire que le syndicat a préféré un gain à une norme dans un cas précis parce qu'il aurait opté localement pour une orientation stratégique, ce qui est une quasi-tautologie : nous n'avons pas expliqué pourquoi ce cas précis, plutôt qu'un autre, appelait une orientation stratégique. Nous doutons d'ailleurs qu'il soit possible de donner une telle formule : nous croyons que les schèmes théoriques employés identifient des éléments qui entrent réellement dans le processus de choix d'orientation, mais que la multiplicité des facteurs impliqués, et la complexité de leur interaction, rend un calcul impossible. Pour l'instant, nous essayons simplement de montrer que si, comme nous l'avons montré en parallèle avec la lecture du cas, les concepts de Flyvbjerg et Heath (et bientôt Habermas) nous aident effectivement à comprendre la dynamique de négociation, et se vérifient dans la plupart des cas, ils ne sont pas sans souffrir des exceptions qui limitent la prétension qu'ils pourraient avoir à expliquer les phénomènes sociaux.

Ambivalence des dissensus

Nous venons de dire que même les défections évidentes n'appellent pas nécessairement une sanction ; nous aimerions maintenant, de l'autre côté du spectre, montrer l'ambivalence du traitement des cas de dissensus. Ici, la position de Heath est plus difficile à cerner, car il dit assez clairement que la résolution des dissensus peut prendre des formes extrêmement variées, allant de la simple sélection de règles à un discours moral d'ordre supérieur pour choisir ou créer une nouvelle norme, en passant par le marchandage. Dans cet éventail large, deux points semblent clairs : le fait de pouvoir s'expliquer en fonction d'une autre une norme reconnue suffit

pour éviter la sanction ; et l'activité subséquente aura pour objectif de trouver une norme qui puisse servir de point d'entente pour les actions futures.

On peut dire que ce schéma a été respecté dans l'ensemble de la négociation, la plupart des cas de dissensus menant effectivement à une problématisation des règles : nous avons des exemples d'ajustements simples, comme l'intégration des programmes interdisciplinaires dans la convention (en faisant ici abstraction de la dynamique qui a entouré le fonds spécial) ; et des cas beaucoup plus complexes, comme la discussion ayant entouré la charge de travail, où une définition du travail en termes traditionnels s'est retrouvée confrontée à une conception en termes de bourses. Même l'accord autour de l'indexation peut être considéré comme un cas de dissensus résolu heureusement, impliquant cette fois-ci un grand nombre de normes plus informelles : les frais de scolarité annoncés ne doivent pas être révisés en cours d'étude ; les postes d'assistanat ont pour fonction première de payer les frais de scolarité ; ces postes sont considérés comme des bourses, et donc tirés du même budget ; les postes servent à attirer des étudiants ; etc. Nous avons également déjà dit que le fonds spécial pour les étudiants en sciences des systèmes n'avait pas été attaqué, alors qu'à un certain niveau il s'agissait d'un bris normatif, parce qu'à un autre niveau, il ne représentait pas un gain stratégique, et pouvait être considéré comme un cas de dissensus. L'analyse de Heath est ici généralement éclairante.

Toutefois, nous aimerions proposer que le processus de négociation ne mène pas toujours à une résolution des dissensus, ni à désamorcer le conflit qui les entoure ; encore qu'il vise généralement à les contenir. Observons d'abord que le syndicat a, à quelques reprises, rejeté des arguments normatifs de la part du patronat : nous pensons en particulier aux arguments entourant la compétence linguistique. Ce rejet était attribué à l'hypothèse que ces arguments, bien que valides, défendaient des principes qui donneraient l'opportunité à d'autres acteurs d'agir de façon discriminatoire ; mais observons qu'à une autre occasion, mentionnée au point 5.3.6 page 291, la question symétrique du favoritisme fut soulevée autour de la question des étudiants

multidisciplinaires et facilement apaisée en faisant appel aux mécanismes existants. Il est, encore une fois, possible d'attribuer ce rejet simplement à des intérêts stratégiques, liés à la procédure de grief ; et c'est d'ailleurs l'interprétation que nous favorisons dans le cas similaire entourant les applications générales.

Mais c'est une interprétation que nous avons tendance à exclure dans le cas du débat entourant la sélection d'étudiants équivalents, qui s'est entièrement déroulé en-dehors de la table de négociation. Nous avons parlé assez longuement, à la section 5.3.2 page 250, des raisons stratégiques pour lesquelles le syndicat s'opposait à une modification des règles d'embauche. Ces raisons stratégiques étaient centrées sur la procédure de grief, qui est elle-même une sanction de la non-application des règles d'embauches dans plusieurs départements. Mais quelle est la raison pour laquelle ces règles ne sont pas appliquées ? Au-delà de cas où il y a simplement des erreurs liées aux assistants d'administration surchargés, il semble que les départements aient leurs propres systèmes de priorité, ce qui est suggéré par la remarque sur le fait que le syndicat ne comprend pas les priorités des départements (cité en page 261.) Des éléments de ces priorités ont été suggérés par le négociateur en chef, qui a expliqué que les bourses attirent les meilleurs étudiants (cité en page 368) ; et par le vice-doyen des études graduées, qui nous a signalé que certains professeurs poussaient pour obtenir des postes à certains de leurs étudiants (cité en page 277), qui parfois étaient promis à l'avance pour attirer ces derniers. Nous voyons que les postes sont encore octroyés en partie comme des bourses, récompensant l'excellence dans des rapports privilégiés entre professeurs et étudiants. Cette dynamique devient particulièrement claire autour de ces postes aux heures artificiellement gonflées qui sont remis en cause autour de la double cohorte.

Or, nous voyons à cette occasion que le syndicat, s'il désavoue d'une part les octrois d'emplois arbitraires, qui ont d'ailleurs été une des questions importantes à l'origine du syndicat, n'est pas sans l'admettre lorsque c'est stratégiquement favorable. Et l'admission qu'il y a plus

d'une logique en jeu va plus loin, et nous avions noté ce compromis autour de la mention de l'excellence académique, inscrit dans la convention. Enfin, le syndicat se servira encore de cette ambivalence entre emplois et bourses pour soutenir la proposition d'indexation. Il y a là clairement un cas de polyvalence tactique du discours autour du statut à demi-académique des postes d'assistanats, statut tantôt honni lorsqu'il a un impact sur l'embauche, et tantôt accepté dans d'autres circonstances. Ainsi, le syndicat ne peut prétendre simplement avoir refusé cette norme alternative ; c'est pourquoi nous persistons à l'interpréter comme un dissensus, même si elle est encore sujette à sanctions.

Notons que c'est la même ambiguïté qui a sous-tendu le recul du syndicat sur la question des définitions de tâches, qui pourrait donc être réinterprétée à la fois comme déviance et comme dissensus. Nous touchons ici une question délicate : si une norme n'est pas reconnue par un des acteurs, en d'autres termes s'il s'agit d'un problème éthique et non moral au sens de Habermas, y a-t-il encore dissensus ? Où devrions-nous réserver l'emploi de ce terme aux cas où les normes sont reconnues par les deux parties, même s'il y a mésentente sur celle qui s'applique aux circonstances ? Nous croyons que la définition de Heath recouvre assez clairement les deux cas, et peut-être même surtout le deuxième, qui fait l'objet de ses chapitres sur la convergence des normes sociales ; nous serions tentés nous-même de dire plutôt qu'une divergence ne peut être considérée comme dissensus que dans la mesure où l'acteur reconnaît que l'autre a été motivé normativement, qu'il reconnaisse ou non la norme ; mais dans le cas contraire, l'action peut être en même temps néanmoins passible de sanction, donc une déviance. Les catégories de Parsons ne seraient donc pas complètement objectives, mais dépendraient des conditions d'interprétation des actions. Enfin, dans le cas qui nous occupe, le statut de la norme est d'être à la fois reconnu et non-reconnu.

Nous croyons donc qu'il y a plus ici encore qu'une polyvalence tactique : nous croyons qu'un équilibre de pouvoir malaisé entre ces des deux logiques est maintenant entré dans les

mœurs, et que nous avons vu se confirmer une certaine collusion entre les deux parties pour accepter que ces deux logiques puissent coexister, à l'intérieur de certaines limites.

Entendons-nous : la reconnaissance officielle du syndicat, puis la signature de la première convention collective marquaient une victoire d'une certaine logique de l'emploi, qui a officiellement prééminence sur la logique d'octroi des bourses ; s'il y a équilibre de pouvoir, il n'est aucunement symétrique. En ce sens, le dissensus a été résolu de façon stricte. Cette dernière logique doit en théorie s'accommoder de l'espace de liberté restreint défini par les articles de la convention. Mais elle continue à agir, même si elle est tout juste nommée dans la convention collective ; et si elle est souvent le moteur des frictions continues entre les départements et le syndicat, elle a également été, nous l'avons vu, le moyen de résoudre certains différends. C'est pourquoi nous disons que le syndicat admet tacitement que cette logique ait encore sa place, même subordonnée, même parfois camouflée (comme dans le cas de la bourse interdisciplinaire) et qu'en réalité, ce dissensus n'a pas été complètement résolu.

Nous dirons même plus : il y a même collusion du syndicat avec le patronat pour ne pas essayer de le résoudre tout-à-fait. Le fait que le syndicat aurait refusé de définir une règle d'embauche stricte, si nous l'avons analysé en termes dramaturgiques comme une volonté de ne pas montrer de collusion avec le patronat, montre également la valeur, pour le syndicat, de laisser cet espace exister. En effet, pourquoi tenter de le résoudre ? Ce serait enlever toute autonomie, toute liberté de jeu (au sens où l'entendent Crozier et Flyvbjerg) aux départements ; non plus pouvoir, mais coercition selon la terminologie de Foucault. Or, cette autonomie est nécessaire à la possibilité de jouer, et le syndicat n'a pas de réel intérêt à tout contrôler. Il ne peut y avoir, contrairement aux usines autogérées, d'Université gérée par les étudiants.

6.3 Relecture de Habermas

6.3.1 Monde vécu et rationalisation

Qu'il y ait ou non effectivement collusion, il y a certainement autour de ces questions une zone de tension autour de laquelle s'accumulent particulièrement à la fois les conflits et les silences. Nous croyons que ce n'est pas un hasard, et pour l'expliquer nous aimerions revenir à Habermas, et plus particulièrement à sa distinction entre système et monde vécu. Rappelons que le monde vécu est particulièrement le lieu de la transmission, transmission des valeurs, des savoirs et des normes sociales.

Transitions académiques

Or, il est assez évident que l'Université est un lieu privilégié de transmission ; et au centre de cette transmission, bien plus que les cours, se trouve la relation de maître-apprenti entre le professeur et les étudiants gradués dont il dirige la recherche, dont nous avions parlé au point 5.1.3 page 219. Or, cette relation très ancienne est entrée en période de transition. Si quelques étudiants approchent leur directeur de recherche après avoir eux-même déterminé des champs d'intérêts communs d'après les travaux de ces derniers, dans de nombreux cas les étudiants rencontrent d'abord leurs directeurs de recherche dans leurs cours. C'est également dans les cours que les professeurs peuvent jauger des travaux des étudiants, et choisir ceux des étudiants avec lesquels ils voudront travailler. Or, deux dynamiques sont venues brouiller ces modes de relation.

D'abord, l'augmentation du nombre total d'étudiants, au cours des années, n'a pas été suivie d'une augmentation comparable du nombre de professeurs titulaires : on a parallèlement

observé, dans certains cas, une croissance dans la taille des classes, et dans d'autre cas une croissance dans la proportion d'enseignants à temps partiels, chargés de cours, etc. Dans les deux cas, les professeurs titulaires, seuls aptes à diriger des travaux de recherche, sont confrontés à un nombre croissant d'étudiants diplômés intéressés à travailler avec eux, étudiants que ces professeurs n'ont peut-être pas eu dans des cours, ou alors dans des classes très nombreuses où l'étudiant était noyé. Ainsi, les classes ne sont plus la porte d'entrée privilégiée pour établir cette relation. Le professeur doit alors juger d'un étudiant selon d'autres critères ; parfois sur une base personnelle, parfois sur le dossier académique, qui aux premiers stades de la vie académique de l'étudiant est surtout constitué par les grades, et dans les meilleurs cas les bourses que ces grades ont déterminées ; et enfin, une autre porte d'entrée pour établir une relation est la relation d'assistant de recherche ou d'enseignement. On voit l'importance académique que revêtent alors les critères d'embauche.

L'autre facteur, qui joue de façon plus variable selon les départements, est celui des équipes de recherche. Une fois la relation développée, l'enseignant qui a commencé à former un étudiant voudra profiter du rapport acquis pour que l'étudiant l'assiste dans ses recherches, s'il dispose d'un fonds de recherche, ou à tout le moins dans sa charge d'enseignement. Si la relation s'avère fructueuse, le directeur de recherche voudra assurer de bonnes conditions d'études à ses meilleurs étudiants, et leur assurer des postes. Ainsi, les étudiants qui sont parvenus à établir cette relation se trouvent privilégiés par la suite, ce qui est normal tant que la plupart des étudiants ont leur chance, mais encore une fois devient problématique si le nombre d'étudiants implique que beaucoup d'étudiants méritants se retrouvent exclus. Or, au fur et à mesure que les frais de scolarité augmentent, le salaire associé au poste devient lui aussi un enjeu de plus en plus important.

C'est dans ce cadre, à notre avis, qu'il faut lire la syndicalisation des postes d'assistants : Dans un premier temps, le rapport essentiellement personnel entre l'étudiant gradué et son

directeur de recherche devient plus difficile à établir, et les moyens indirects de l'assurer, comme entre autres les postes d'assistants, deviennent plus convoités ; d'autres part, cette relation est à l'inverse en partie déterminée par les professeurs, qui pour pouvoir maintenir ces rapports voudront assurer une stabilité des postes de leurs assistants. Du point de vue de l'étudiant qui n'a pas obtenu un premier poste, cette reproduction des postes existants est une forme de favoritisme ; lorsque ce premier contact a été basé sur les bourses, il se justifie encore, bien que les bourses obtenues aussi tôt soient rares et ne touchent qu'un nombre très restreint d'étudiants ; quant aux autres, quelques-uns seront parvenus à établir un contact malgré tout par une combinaison d'entregent, d'atomes crochus et de simple chance. Dans les deux cas, beaucoup d'étudiants sont exclus *de facto*, et les conséquences de cette exclusion se démultiplient.

Il est donc normal, pour les étudiants, de vouloir remplacer l'arbitraire apparent d'une bonne part des sélections de postes par un processus plus contrôlé, qui laisse plus de chances aux étudiants d'avoir accès à des postes, et donc à l'opportunité d'établir un contact avec des directeurs de recherche. Dans cette perspective, notons l'importance particulière d'exclure les postes octroyés à des non-étudiants. Notons par contre l'anomalie apparente des règles de sécurité d'emploi, qui garantissent au contraire que les postes se prolongent ; la sécurité d'emploi est toutefois un axiome de la logique syndicale, à laquelle les syndicats d'assistants ne pouvaient pas déroger, et voyons bien que cette sécurité d'emploi a également des limites de temps bien définies, assurant la possibilité aux génération d'étudiants de se succéder.

La convention comme processus médiateur

Toutefois, du point de vue de Habermas, cette juridification du processus d'embauche est une rationalisation du monde vécu de la relation professeur-étudiant. La convention collective

elle-même peut être considérée comme un média gouvernant, car la relation de transmission professeur-étudiant est en partie médiée par une relation sujet-objet entre d'une part employeurs et employés, et d'autre part les règles d'embauche décrites dans la convention. En partie seulement, car la relation entre l'étudiant et son directeur de recherche n'est pas touchée directement ; seulement la relation entre l'employé et son superviseur. Et si nous avons noté que cette seconde relation venait de plus en plus souvent servir d'introduction à la première, il n'y a rien là de nécessaire, et d'autres canaux existent pour que les étudiants établissent un rapport avec leur directeur.

Par contre, du point de vue des professeurs, cette médiation vient de les priver d'un des moyens importants dont ils disposaient pour agir sur la carrière académique de leurs étudiants. En bien ou en mal, d'ailleurs ; cette possibilité d'influer sur les emplois académiques des étudiants pouvait également être un dispositif de contrôle des professeurs. Le monde vécu est parfois porteur d'inégalité de pouvoir ; nous pouvons même dire que, dans la mesure où il est le lieu des rapports de transmission, il est nécessairement porteur de rapports de savoirs et de pouvoirs asymétriques, que ceux-ci soient ou non abusifs. Que les cas d'abus existent est également un mythe fondateur du syndicat, qui n'est sans doute pas sans fondements très réels ; mais nous voulons parler ici, beaucoup plus largement, de l'asymétrie fondamentale, et généralement bénigne, des rapports de transmission.

C'est donc à cette colonisation par un média gouvernant, qui les a privés à leur tour de leur droit de parole face à une des relations dans le monde vécu académique, que résistent les professeurs et les départements, et qui expliquent à notre avis les griefs nombreux entourant la question de l'embauche. Cette description du processus de syndicalisation comme une colonisation par un média gouvernant explique, à notre avis, à la fois la résistance continue des départements et ce que nous croyons être l'ambivalence du syndicat. En effet, le rapport de transmission dont nous parlons est constitutif de l'identité des membres en tant qu'étudiants,

sinon en tant qu'employés, et s'il est normal que le syndicat veuille l'encadrer, il est également en partie normal qu'il veuille lui laisser un espace.

Par ailleurs, nous croyons, avec le syndicat, que cette rationalisation était en partie nécessaire, parce qu'elle vient remplacer un rapport qui avait déjà souffert de transformations antérieures. L'octroi des postes, qui venait déjà affecter la logique de transmission, suivait une logique en partie influencée par les professeurs, mais en partie déterminée par des considérations administratives. Une première phase de colonisation du monde vécu avait donc eu lieu, qui laissait les étudiants de plus en plus en dehors du processus de décision. Donc, on peut interpréter l'implantation du mouvement syndical comme les suites d'une crise de légitimité de l'ancienne relation, suite aux distorsions dans le monde vécu introduites par l'évolution du rapport entre professeurs et étudiants. Par contre, la convention comme média gouvernant établit un nouveau dialogue, qui n'est plus entre les étudiants et leurs professeurs, mais entre les représentants des deux instances, entre deux administrations. Il y a donc un surcroît d'activité administrative, qui d'une part peut poser de nouveaux problèmes de légitimité, en plus d'introduire officiellement une dynamique systémique, où peuvent donc se déclarer des crises de gouvernance. On peut d'ailleurs interpréter la négociation autour des mécanismes d'embauche, et sur le temps de travail, comme centrée autour des questions de gouvernance ; heureusement, nous remarquons que les deux parties semblent avoir largement évité d'introduire une spirale d'inflation bureaucratique. Mais pour en revenir à la question de la légitimité, qui a été déplacée plutôt que résolue, la question devient alors : dans quelle mesure ces instances représentent-elles bien ceux qu'elle doit représenter?

6.3.2 Pouvoir communicationnel

Il est difficile de répondre à une telle question dans son ensemble, mais nous avons déjà noté quelques cas où le syndicat a pu soutenir ses arguments à l'aide de situations spécifiques à des départements (par exemple, l'exposition à la radio-activité en biologie pour soutenir une définition plus large de la charge de travail, et l'élargissement du règlement sur la santé et sécurité ; les spécificités de l'emploi d'étudiants internationaux dans le département de sciences de l'information ; etc.) et au moins un cas où le patronat semble ne pas avoir tenu compte d'une situation particulière à une faculté, la faculté de gestion dans le cas de l'embauche de non-étudiants. (Il n'est pas certain que la faculté des études supérieures aurait tenu compte de cette situation ; mais il est clair qu'au moment de la négociation elle n'en avait pas connaissance, et n'a pas cherché à comprendre les enjeux lorsqu'elle en a pris connaissance.) Par contre, nous avons également souligné que les étudiants internationaux n'avaient peut-être pas été aussi bien représentés que possible ; les étudiants de premier cycle n'ont pas non plus fait de gains importants (mais dans ce cas, ce n'est pas faute d'avoir été représentés) et beaucoup des cas amenés par le patronat (assistant enseignant en mandarin, étudiants passant à temps partiel après avoir reçu un poste) étaient également venus de départements spécifiques.

Si la représentation n'a pas été parfaite des deux côtés, il est par contre très clair que les efforts nombreux et soutenus du syndicat visant à impliquer ses membres, et à assurer une bonne représentation des diverses unités académiques, se sont traduits en des positions bien définies, en une bonne compréhension des enjeux, qui ont bien servi le syndicat dans le processus de négociation. Cette valeur positive nette du processus de représentation confirme, à notre avis, la valeur du concept de pouvoir communicationnel que Habermas reprend de Arendt.

À l'inverse, si nous ne pouvons pas absolument affirmer que la direction de l'Université n'a pas fait un effort comparable pour consulter l'ensemble des départements, l'épisode du

département de gestion nous porte à croire que l'effort à été moins systématique. Nous ne devons pas néanmoins grossir ce problème : en particulier, nous ne devons pas séparer ainsi l'administration du corps d'enseignement, tous les membres du comité de négociation patronal cumulant un poste d'enseignant et un poste administratif. En ce sens, les professeurs étaient nécessairement représentés, de même que les membres du comité syndical représentaient nécessairement les départements auxquels ils appartenaient. Disons simplement que le syndicat a nettement essayé d'aller plus loin, et l'Université probablement pas ; et nous croyons que cette omission est venu renforcer le fait que le processus de médiation représenté par la convention collective représente déjà une forme d'exclusion pour les professeurs, comme nous le soulignions déjà au point 6.1.3 page 398. Ainsi, la reconfiguration de pouvoir communicationnel a avantagé le syndicat, et relativement désavantagé les professeurs, en fonction d'une différence dans la représentativité. Mais c'est un déséquilibre relatif, et il semble y avoir, des deux côtés, des mécanismes permettant aux parties représentées de communiquer avec les instances les représentant.

6.3.3 La place de l'agir communicationnel

Quel est l'impact réel de cette rationalisation sur l'agir communicationnel ? Nous pouvons aborder cette question sous deux angles différents : d'abord, comment la relation de transmission est-elle affectée ; ensuite, quelle est la place de l'agir communicationnel, ou recherche d'intersubjectivité, dans le processus de négociation ?

Transmission

La première question, qui est la plus délicate, déborde largement du champ de notre recherche ; tentons néanmoins quelques hypothèses. Rappelons les traits de la transmission selon Habermas, énumérés au point 4.3.3 page 115 :

- La transmission doit assurer la socialisation de la personne, en l'aidant à forger une identité. Dans le cadre académique, il s'agit d'aider l'étudiant à développer une identité définie par un travail de recherche personnel.
- La transmission doit assurer l'intégration sociale, favoriser l'intégration des actions dans et à l'intérieur des groupes. Dans le cadre académique, l'étudiant doit apprendre à intégrer ses travaux à des communautés de recherche.
- La transmission doit assurer la reproduction de la culture et la continuité des savoirs. Dans le cadre académique, il s'agit de transmettre à l'étudiant les connaissances, les problématiques et les méthodes de recherche d'une communauté.

Ces aspects de la transmission ne sont pas nécessairement affectés en profondeur par le phénomène de syndicalisation, qui ne touche qu'un aspect «latéral» de la transmission académique ; notons surtout, au niveau de l'intégration sociale, le renforcement (par ailleurs souhaitable) d'une solidarité latérale entre les étudiants, mais qui vient polariser le lien "vertical" entre étudiants et directeurs de recherche. Il ne nous semble pas que la continuité des savoirs soit menacée, encore que le lien du rapport de transmission individuel soit maintenant doublé par un lien de travail plus indépendant, soumis à des contraintes administratives et syndicales hétéronomes du point de vue académique. (Encore qu'on puisse certainement défendre, et c'est ce que nous faisons, que ce processus précède la syndicalisation, face auquel elle est une réaction.)

On peut observer un autre symptôme, fort éloigné de notre étude, de la distorsion du rapport de transmission due à sa colonisation par des éléments systémiques : certains professeurs d'université nous ont rapporté le phénomène d'étudiants qui estiment avoir droit au diplôme, indépendamment de la qualité du travail fourni, puisqu'ils l'ont payé. Nous croyons avoir trouvé un écho lointain de ce point de vue lorsque certains des membres du syndicat estiment que l'accès aux postes, de par son importance dans la carrière académique, est d'une certaine façon un droit pour les étudiants. (Ce point de vue, au demeurant nettement plus défendable que le précédent, venait bien évidemment d'un membre qui étudiait dans un département ayant accès à des fonds importants.)

Enfin, sur le plan de la socialisation, l'autonomie des étudiants semble également peu menacée, encore que les divers règlements entourant l'embauche contraignent évidemment les possibilités pour étudiants et professeurs de développer des postes *ad hoc* ; néanmoins, le développement de l'autonomie n'est pas en soi menacé par l'existence de limites. Toutefois, notons que les mesures syndicales peuvent être considérées comme une juridification de l'embauche en termes de droit positif, plutôt qu'en termes de droit formel. (Les dispositions de la convention qui visent à assurer les bénéfices aux membres, par exemple, appartiennent clairement au droit positif ; et le refus d'une règle d'embauche mécanique peut être interprétée comme un refus du droit formel.) Or, Habermas met en garde contre les dangers du droit positif pour l'autonomie des bénéficiaires, et souligne l'importance du processus communicationnel pour éviter un tel déséquilibre. Disons qu'à ce stade, rien ne vient suggérer qu'un tel déséquilibre ait été introduit dans la convention.

Intersubjectivité dans la négociation

En admettant que la transmission n'ait été touchée que de façon encore assez marginale, et que la représentation, malgré des défauts très réels, permette néanmoins aux parties de communiquer, la question qui demeure est celle de la valeur communicative des mécanismes de communication entre les étudiants et professeurs au travers la médiation du syndicat. Ici, nous ne parlerons que du processus de négociation, revenant à l'objet de notre étude ; mais il faudrait inclure les autres canaux de communication, y compris en particulier le comité employeur-employé, qui semble avoir été une des assises de la relative bonne entente entre le local syndical et la direction de l'Université d'Ottawa.

Disons tout d'abord que notre évaluation sera mitigée : nous avons montré des cas où la construction d'accord est passée par des changements de position de part et d'autres, qui marquent un certain degré d'inter-compréhension, et partant d'inter-subjectivité. La redéfinition de la notion de temps de travail est un tel exemple du côté patronal ; l'ajustement de la forme de l'indexation, et les concession qui associent cette dernière aux bourses, probablement le meilleur exemple du côté syndical. On peut mettre en question la valeur de l'intersubjectivité dans ce dernier cas : s'il a fallu que le syndicat comprenne que le patronat considère le système de bourses comme un enjeu, il n'a pas vraiment eu besoin d'accepter les motivations et les valeurs qui justifiaient l'importance de cet enjeu. Mais nous croyons que le syndicat a accepté de prendre cet enjeu comme point de départ parce que la qualité de la communication permettait au syndicat de percevoir que l'enjeu était sincère, alors même que le syndicat interprétait le discours comme relevant aussi du prétexte. Si le syndicat n'avait pas accordé un certain niveau de confiance au patronat, il n'aurait perçu que l'élément de prétexte, et pas la sincérité.

Par contre, beaucoup de blocages peuvent être associés à des échecs de l'inter-compréhension, en particulier autour des questions de la compétence linguistique et de l'affichage Internet des

candidatures. Dans ces deux cas, nous croyons que le syndicat a mal analysé les coûts et bénéfices, pour un ensemble complexe de raisons qui ne se limitent pas mais incluent ce que Habermas appellerait des manquements aux normes pragmatiques de l'éthique discursive, citées en 4.3.5 page 126.

En particulier, l'ensemble des arguments laissés sans réponse, que nous avons répertoriés, sont à la fois une erreur dans la construction des arguments et un manquement à la procédure d'argumentation ; et la procédure de négociation à huis clos, qui a mené à l'exclusion des représentants de certaines communautés et départements, peut être assimilée à des défauts dans la structure d'interaction. Enfin, si la relation entre argumentation et pouvoir s'est révélée passablement plus complexe que prévu par Flyvbjerg, il est par contre clair que la structure d'argumentation n'a pas été libre de considérations stratégiques.

Donc, si la négociation est un discours pratique au sens Kantien, où les arguments étaient généralement sujets à critique, et donc légitime en tant que telle, sa légitimité n'est pas sans failles. En particulier, nous doutons que le résultat de la négociation aurait l'approbation de toutes les parties, si toutes les parties avaient été invitées à y participer. Ce n'est pas surprenant, dans la mesure où la négociation recouvre des questions éthiques, touchant les valeurs de plusieurs communautés ; le fameux dissensus ouvert qui correspond à l'altération du monde vécu académique, et à d'autres transformations parallèles dans la société plus larges. (Les questions entourant les étudiants internationaux dépassent particulièrement le cadre strictement académique.)

Notons toutefois que, si certains de ces dissensus sont maintenus ouverts, c'est certainement préférable à tenter de leur trouver une solution définitive, qui pour clore le débat risquerait fort de laisser une des parties dans une situation encore moins avantageuse ; certains des silences sont des compromis qui, malgré les frictions, sont vivables en tant que tels, et peut-être plus que

toute convergence forcée. Nous ne souscrivons pas entièrement au programme de Habermas (qui est le programme des lumières) de trouver des solutions rationnelles claires à tous les problèmes, ou au moins pas sous forme de règles sociales. Enfin, notons encore que la négociation à laquelle nous avons participé peut être considérée comme un succès, et a effectivement résolu d'autres dissensus profonds sous forme de compromis satisfaisants pour les deux parties. Habermas dirait probablement qu'il s'agissait justement d'une question plus morale qu'éthique, étant donné la composante essentiellement financière ; certainement le patronat n'a jamais invalidé les valeurs que mettait de l'avant le syndicat pour justifier ses demandes. Enfin, une grande partie de la négociation a visé des éléments que, dans sa théorie du droit, Habermas classerait comme du discours pragmatique (la question du calcul du temps de travail, par exemple), qui n'ont évidemment pas posé de problèmes majeurs.

6.4 Arguments multivalents

6.4.1 Interpellabilité tactique

Revenons maintenant à la question, que nous avions laissée en suspens, de l'interpellabilité. On ne peut complètement expliquer quels arguments seront interpellés uniquement par une asymétrie du rapport de pouvoir, comme le fait Flyvbjerg, ni simplement par la présence ou l'absence de justifications normatives comme le fait Heath. Mais, encore une fois, ces auteurs n'ont pas non plus tort dans leur observation : leur analyse correspond en effet à un large éventail des faits. Mais la réalité du pouvoir est qu'il s'organise autour de zones de résistances locales, dont certaines sont associées à des résistances à la rationalisation du monde vécu ; et la réalité des arguments est qu'ils se réduisent rarement à une classification univoques en éléments stratégiques ou normatifs. Nous avons souligné plus tôt que les normes pouvaient entretenir

des rapports de pouvoir, et que la norme pouvait donc comporter un élément stratégique ; et la stratégie vise la satisfaction d'objectifs qui peuvent inclure des principes, qui sont aussi des normes. Même sans aller jusqu'à jouer sur cette ambivalence fondamentale, nous avons aussi suggéré, au point 4.3.7 page 152, que les composantes de la typologie de l'action puissent se superposer, dans une relation complexe de dépendance les uns sur les autres ; c'était même une de nos hypothèses à la fin du chapitre théorique, au point 4.5.

Or, nous avons en effet plusieurs fois observé que des arguments comportaient explicitement des composantes à la fois normatives et stratégiques. L'exemple le plus frappant a été le discours patronal entourant la question de l'indexation ; le discours syndical autour des mêmes questions, et celui entourant l'agrandissement des locaux, ou le temps de travail, avaient des caractéristiques similaires. (Notons qu'il s'agit pour beaucoup des arguments qui ont eu le plus d'effet, pas nécessairement sur le résultat, mais en termes communicationnels, pour persuader l'autre partie.)

Il est tout-à-fait naturel que la discussion se pose ainsi à plusieurs niveaux : Une proposition qui n'est pas suffisamment soutenue sur le plan normatif est sujette à sanction, mais une proposition qui n'est pas suffisamment soutenue par un intérêt stratégique est également fort peu convaincante. Ainsi, une proposition ne serait pas située sur un continuum entre l'orientation stratégique ou normative ; mais serait évaluée quant à ses composantes stratégiques *et* normatives. Les acteurs peuvent aussi être motivés stratégiquement *et* normativement. Ainsi, devant une proposition de l'autre partie, l'acteur évaluera tactiquement si la proposition va de façon nette contre nos intérêts ; si elle semble être difficile à justifier normativement pour l'autre partie ; si on peut l'attribuer à un intérêt stratégique de sa part ; et également si nos contre-arguments ont une force normative adéquate. Alors, il sera tactiquement favorable pour cet acteur d'interpeller la proposition sur une base normative, ce qui est le cas idéal, quitte à risquer un conflit, où le premier acteur aura alors le beau rôle, et sera prêt à consentir des sacrifices stratégiques sur une

base normative. (Cette configuration quasi-idéale a été approchée, dans notre cas, autour de la question des cartes d'employés ; à ceci près que le gain stratégique pour le syndicat était obscur.) Si, par contre, quelques-unes de ces conditions sont absentes, il sera peut-être tactiquement préférable d'éviter un conflit de principes, de ne pas interpeller les éventuels prétextes, et de procéder à un marchandage (comme autour des nombreux avantages ayant entouré la clause d'indexation.)

On peut demander en quoi cette tactique n'est pas strictement équivalente à un calcul stratégique ; si elle permet de ne pas sanctionner des défauts d'argumentation, n'invalide-t-elle pas la solution qu'offre Heath au problème de l'ordre ? Nous croyons que non, mais la question mérite qu'on s'y arrête. D'abord, nous dirons que tout est question de degrés. La composante normative peut suffire en elle-même à déclencher un processus de sanction, devant une déviance face à une norme sociale assez forte. L'avocat a risqué d'envenimer la négociation à un moment où il croyait que le syndicat voulait faciliter la déviance des étudiants ; et nous croyons que les autres membres n'ont été plus conciliants que dans la mesure où ils étaient déjà sensibles à l'alternative plus charitable, que le syndicat voulait s'assurer de protéger les innocents. Laissons de côté pour l'instant l'ambiguité de cette notion de force «suffisante», mais notons par ailleurs que les défauts d'argumentation touchent surtout la véracité et la sincérité, et que donc la légitimité n'est touchée qu'indirectement. Bien sûr, le mensonge est également illégitime, et lui-même ciblé par des normes sociales ; mais la légitimité normative est néanmoins beaucoup plus axée sur les actions que les actes de langage. Mais d'autre part, ce qui est sanctionné est probablement le cas où l'orientation stratégique vient supplanter l'action normative ; pas nécessairement celui où il s'y superpose.

Dans cette perspective plurielle, on peut à la fois expliquer les configurations de pouvoir observées par Flyvbjerg : il y a clairement un avantage tactique à ne pas provoquer de conflit lorsque la configuration stratégique est trop déterminante, même si la configuration normative

nous est favorable ; mais à l'inverse, dans une situation où l'équilibre de pouvoir laisse des espaces aux deux acteurs, la composante normative peut jouer le rôle décrit par Heath. Mais notons que cette analyse voit apparaître un cas plus complexe, où les deux parties sont dans leur droit normativement, et portent aussi un intérêt stratégique fort : nous aurons alors un marchandage sur les principes, et encadré par les principes, qui est ce que nous avons observé dans la formation de la solution pour l'indexation. C'est un peu plus que le dissensus de Heath, car l'élément stratégique n'est pas évacué, mais est en dialogue avec l'argumentation proprement normative. Notons encore que ce compromis pragmatique, porté par des principes différents, est quasiment un cas d'école de ce que désigne Rawls par la notion de consensus par recoupements.

6.4.2 Dramaturgie

Nous nous sommes concentrés jusqu'à maintenant, suivant en ceci l'inspiration de Heath, sur les dimensions stratégiques et normatives de l'argumentation. Mais notre étude a également révélé l'importance prépondérante d'éléments dramaturgiques dans la négociation. Habermas associait d'abord la dramaturgie à la sincérité, comme composante de validité ; nous avons associé la dramaturgie, d'une part à la face, et d'autre part aux apparences de collusions. Nous avons déjà expliqué une partie du phénomène de la face en termes de bris normatif, et du dilemme du prisonnier d'ordre supérieur ; mais nous devons maintenant revenir sur un autre équilibre, celui entre le discours d'accommodement qui est expliqué ainsi, et le discours d'opposition, qui est l'autre versant de la dynamique de l'agneau émissaire.

Nous avons déjà souligné comment le discours syndical, de façon large, accuse souvent l'employeur de tous les maux, particulièrement en situation de conflit. Dans notre cas, disons tout de suite que les pamphlets publiés par le local syndical étaient plus nuancés, pointant des problèmes sans se lancer en accusations. Mais la possibilité d'un conflit y était quand même

évoquée, en cas de rupture des négociations ; et rappelons que le journal syndical n'avait pas manqué pas de souligner les nombreux griefs qui justifiaient l'existence du syndicat, mettant implicitement l'Université dans son tort. Le syndicat n'aurait eu aucune difficulté, en cas de grève, à monter ces cas en épingle, en y ajoutant les points ayant éventuellement mené à la rupture des négociations, pour justifier le conflit par la «mauvaise foi» de l'Université, tel qu'on l'a observé à York. Rien de tout cela ne s'est produit ; l'Université et le syndicat se sont tous deux montrés assez souples pour s'entendre sur des propositions qui, si elles ne satisfaisaient pas tous les principes, ne pouvaient suffire à taxer l'Université de mauvaise volonté, et étaient à l'intérieur des paramètres de concessions stratégiques que l'Université était prête à accepter pour éviter le conflit. Mais il n'est pas douteux que ces concessions n'auraient pas été accordées sans la possibilité réelle d'un conflit, soutenu par l'ensemble des membres du syndicat ; et que cette possibilité s'appuyait sur un discours d'opposition soigneusement entretenu, si seulement en sourdine.

Nous avons maintenant en main tous les éléments de ce que nous avons appelé la dynamique de l'agneau émissaire : pour parvenir à une résolution négociée avantageuse, et tirer parti des possibilités d'innovations normatives, il faut pouvoir faire confiance en l'autre partie, et pour cela nous avons vu que les analyses stratégiques des actions de l'autre partie sont contre-productives. Elles sont d'autant plus néfastes qu'elles sont publiques, car alors l'autre partie s'attendra à un comportement stratégique et devra aussi ajuster ses propres actions selon un mode stratégique. Par contre, dans une perspective stratégique, il est nécessaire de pouvoir menacer l'autre de représailles en cas de désaccord, et ces représailles ne sont possibles (i.e. les parties lésées ne seront prêtes à en encourir le coût) que si elles sont justifiées par l'attribution à l'autre partie d'une orientation stratégique.[6] Ainsi, il est à la fois stratégiquement nécessaire d'accuser l'autre d'orientation instrumentale en public, et normativement préférable de l'éviter, particulièrement dans la situation privée de négociation. Cette tension peut être résolue de

6. Monroy et Fournier, *Op. Cit.*

plusieurs façons ; dans certains cas, on fera porter l'odieux de l'orientation instrumentale à un bouc émissaire,[7] et dans le cas qui nous occupe, à l'inverse, ce sont les représentants du groupe qui sont déchargés de l'accusation d'orientation instrumentale qui peut être attribuée au groupe représenté, dans son ensemble ou individuellement. Mais toute cette dynamique repose sur une mise en scène précise de la position de l'autre, d'où les composantes de coopération et de collusion sont contrôlées de façon précise : c'est le lieu de la composante dramaturgique.

Donc, chaque proposition patronale fut également évaluée sur le plan dramaturgique, en plus des plans normatifs et stratégiques ; et la valeur dramaturgique, dans le contexte syndical, désigne entre autres la compatibilité avec cette figure d'opposition que le syndicat doit entretenir à l'état potentiel. Le syndicat a choisi de refuser des propositions qui le «compromettaient», particulièrement dans le processus d'embauche. Notons qu'il s'agit, là aussi, d'un choix tactique ; la tradition syndicale en Allemagne, par exemple, favorise la cogestion. Et disons que, toute proportions gardées, le local 2626 de l'Université d'Ottawa est un des locaux universitaires qui base le plus son approche sur la conciliation, et non sur la figure du conflit. Néanmoins, la figure de l'opposition entre le syndicat et le patronat, surtout après le conflit à York, a valeur de mythe dans le mouvement syndical étudiant, c'est-à-dire un présupposé invisible et non-problématisé ;[8] plus encore, il s'agit d'un mythe tactiquement nécessaire et soigneusement entretenu.

En s'assurant que les propositions restent conforme à une dramaturgie de l'opposition, le syndicat polarise le conflit. Il y a un autre avantage stratégique pour le syndicat à le faire : il doit également persuader le corps de ses membres du bien-fondé de son existence, qui représente après tout un coût financier pour les membres, sous forme de contributions syndicales. Encore une fois, le fait d'être représenté dans le dialogue ne va pas sans désavantages. Il faut donc que le syndicat représente les avantages correspondants en insistants sur les manquements de

7. Hirschhorn, *Op. Cit.*
8. Selon la définition de mythe de Barthes dans Barthes, Roland, *Mythologies*, Seuil, 1957 .

l'autre partie. Ce faisant, il s'assure effectivement une position stratégiquement plus forte dans les marchandages, car le point de menace est déplacé en sa faveur : les avantages sont réels. Nous croyons que c'est ce qui a permis au syndicat d'obtenir une victoire relative à peu de frais autour de la question de l'indexation, victoire évidemment préparée par le conflit à York. Par contre, le syndicat se contraint aussi à une dynamique plus stratégique que nécessaire, cherchant des déviances stratégiques là où il n'y en a pas nécessairement, comme autour de la question de la compétence linguistique ou de l'affichage sur le Web, où nous croyons personnellement que des solutions plus coopératives auraient pu être encore plus favorables aux membres. La recherche d'une orientation tactique est un choix délicat, et il n'est certainement pas facile de trouver le point idéal.

6.4.3 L'audience

> the purpose of the game is to preserve everyone's line from an inexcusable contradiction, while scoring as many points as possible against one's adversaries and making as many gains as possible for oneself. An audience to the struggle is almost a necesssity.[9]

Comme le rappelle Erving Goffman, on ne peut parler de dramaturgie sans parler d'un public, ou d'une audience. En fait, nous croyons qu'il serait pertinent de reprendre chacun des niveaux de validité de la typologie de l'action de Habermas, et de les réinterpréter en fonction d'une audience, ce qui s'accorde d'ailleurs assez avec son présupposé de rationalité intersubjective.

9. Goffman, Erving, «*Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behaviour*», Chapitre On face-work: an analysis of ritual elements in social interaction, pages 5–45, Aldine, Hawthorne, N.Y., 1967 (1955) , p. 24; cité par Slembrouk, *Op. Cit.*, #face.

Nous venons de voir que le niveau dramaturgique dépassait la sincérité (centrée sur l'acte de langage d'un individu) pour articuler la perception qu'une communauté aura des actions (ou propositions) d'une autre communauté, en fonction d'un schème d'interprétation qui est sujet à une mise en scène ; en fait, la notion de face est dans son ensemble l'extension de la sincérité à la perception qu'en aura une audience.

Au niveau normatif, nous avons également vu que chaque groupe a des normes sociales propres, et qu'une proposition légitime dans un cadre sera évaluée différemment dans un autre cadre ; et que parfois ces cadres peuvent coexister dans une certaine limite, comme l'illustrent les dissensus laissés ouverts dans la convention ; et à deux reprises [10], nous avons signalé comment des arguments jugés légitimes autour de la table de négociations prenaient plus de poids s'ils pouvaient aussi être considérés légitimes une fois rapportés auprès du Sénat de l'Université, qui a ses normes propres.

Enfin, sur le plan de la véracité, notons comment beaucoup d'arguments patronaux, dont certains pouvaient être valides, ne furent simplement pas crus du syndicat ; faute d'un champ du discours commun, dirait probablement Toulmin. Nous pensons ici particulièrement au lien proposé entre bourses et indexation, mal accueilli sous sa forme normative parce qu'y manquaient, non seulement des présupposés communs, mais surtout l'axe stratégique. (Nous ne traitons pas séparément de la composante stratégique de la validité, qui est déjà, selon Habermas une extension intersubjective de la composante de véracité.)

10. Soit aux points 5.5.1 page 325 et 5.7.4 page 385.

6.5 La sphère du débat

6.5.1 Résolutions hors du champ du débat

Étant donnée l'importance de l'audience de chaque phase de chaque argument dans le processus de négociation, et les mises en scènes dans la dynamique de l'agneau émissaire, on comprend mieux l'importance du huis clos, et en général du contrôle assez serré de ce qui sera rendu public ou non. Les actions ou propositions sont rarement instrumentales ou normatives en elles-mêmes, mais en fonction de plusieurs regards. La construction d'accords doit idéalement satisfaire les parties en fonction de considérations stratégiques, dramaturgiques *et* normatives ; et leurs effets doivent souvent être soutenus par une pluralité de causes convergentes à des niveaux de réalité différents. Il est donc normal que, dans beaucoup de cas, un consensus (sur les règles qui doivent guider les action, sinon sur les normes) soit difficile à obtenir, même si comme le faisait remarquer Heath, il y a plusieurs façons de résoudre un dissensus, et *a fortiori* tout désaccord (y compris stratégique.)

Si un accord n'est pas obtenu, par contre, il y également plusieurs façons de ne pas le résoudre. On peut évidemment vivre avec des façons différentes de faire, et accepter la friction inhérente à une non-coordination d'action : c'est accepter d'avoir une zone de flou considérable, et c'est une solution assez rare. Nous avons vu qu'une solution à un désaccord pouvait être imposée, au moins en partie (comme dans le cas des applications générales) ; c'est déjà plus fréquent. On peut aussi risquer un conflit pour changer l'équilibre de pouvoir, et ainsi le champ des normes recevables. Flyvbjerg note toutefois que ce second cas est également assez rare, et que le lieu privilégié de la relation de pouvoir était souvent dans les relations stables. Et dans ces relations, nous avons vu qu'un mode pour vivre avec un conflit plus ou moins mal résolu est

d'arriver à des accords de fortune, qui ne sont pas pleinement légitimes en fonction des normes des deux parties, quitte à rejeter certains aspects de l'accord hors du champ du débat.

Nous désignons comme hors-champ un ensemble de processus qui visent à admettre l'existence d'une certaine configuration de l'équilibre de pouvoir entre des perspectives ou des façons de faire, mais d'une façon qui définisse cet équilibre en-dehors du champ explicite, ou à tout le moins en dehors des documents rendus publics ou aisément accessibles. Nous incluons en particulier tous les cas où la résolution d'un dissensus entre le syndicat et le patronat est passé par une lettre d'entente, à moins que celle-ci n'ait été reproduite dans la convention ; nous incluons également des cas où la formulation des termes de l'entente a été délibérément obscurcie.

Certains de ces hors-champs sont relativement bénins ; la modification à l'article interdisant l'emploi de non-étudiants a été mineure, une partie de la définition quant à la marche à suivre pour le patronat ayant été mise dans une lettre d'entente parce que les parties ont convenu qu'il était trop tôt pour arrêter la règle, et qu'il fallait d'abord mieux comprendre le problème. Le rejet hors-champ ne visait pas à camoufler les éléments du dissensus, mais à les reporter. La lettre du chef des négociations patronales aux départements pour le même cas a eu des conséquences plus marquées ; mais n'appartenait évidemment pas au texte de la convention. D'autres hors-champ, sans être tout-à-fait bénins, reflètent des circonstances historiques plus que dramaturgiques : ainsi, la vraie clause d'indexation de York prend la forme d'une lettre d'entente et non d'un article de la convention (où l'indexation est limitée à 2% par année.) Nous croyons que c'était essentiellement un raccourci, suite à l'urgence du retour au travail après la capitulation de l'Université. Mais notons que cette lettre d'entente est publique, et ne constitue pas un réel hors-champ. Enfin, certains débats sont sortis d'un champ pour entrer dans un autre, comme ce fut le cas des négociations entourant les étudiants détenteurs de bourses de recherche à financement provisoire.

Par contre, la lettre d'entente autour des étudiants internationaux n'est pas publique pour des raisons stratégiques : le syndicat ne veut pas alerter les étudiants internationaux qu'il ne les défendra pas dans ce cas, étant sans doute conscient de n'avoir pas servi leurs intérêts au mieux. Le fait d'avoir proposé que l'obligation du test d'aptitude linguistique serait exigé dans les documents d'inscription plutôt que dans la convention était un autre rejet hors-champ. Un cas encore plus clair de rejet hors-champ touche les étudiants internationaux, et c'est celui où le patronat a demandé au syndicat de ne pas formaliser sa décision de les aider en priorité. (Décision qui n'était pas alors rejetée dans son principe, mais qui fut remise en cause plus tard.) Comme nous le disions, la question du statut des étudiants étrangers est liée à des dissensus importants dans le champ social, et il n'est pas étonnant que la plupart des cas nets de rejet hors-champ y soient associés. Notons également que quelques-uns de ces rejets hors-champs marquent des cas où il y avait un dissensus interne dans l'équipe de négociation syndicale, qui avait désigné que l'accord pouvait être sujet à controverse si rendu public.

Quant à notre principal cas de dissensus ouvert, sur la nature ambivalente de l'attribution de postes, notons qu'il n'est pas associé à des rejets hors-champ de façon aussi claire. Le programme de bourses pour l'indexation sera au contraire rendu public par le syndicat ; notons toutefois que l'entente visant les emplois dont le nombre d'heures était sur-évalué est également réléguée à une lettre d'entente, courte et légèrement cryptique ; ou plutôt, son sens est clair mais les cas visés ne sont pas désignés explicitement, même s'il est facile de les reconstruire ; mais celle-ci est néanmoins publiée avec la convention, et nous ne pouvons parler d'un hors-champ à proprement parler.

Néanmoins, nous maintenons notre analyse : il n'y a pas eu beaucoup de nouveaux rejets hors-champ autour de l'ambiguité du statut académique des postes d'assistants parce que la marge de flou et ses hors-champs, ses non-dits, étaient déjà inscrits dans convention existante, et n'ont pas été affectés, et ce malgré des problèmes répétés. À notre avis, le véritable hors-champ

(ou plutôt un non-dit) est ici : la question de comment résoudre le nombre élevés de griefs reliés au processus d'embauche dans les deux années de la convention n'a pas été soulevée dans son ensemble, ni par le patronat, ni par le syndicat ; deux points particuliers ont été amenés qui auraient un impact sur quelques-uns de ces griefs : la question des non-étudiants par le syndicat et celle des applications générales par le patronat, mais dans la limite de nos connaissance sur les cas de griefs observés, il semble que ces deux cas ne recouvrent pas une majorité des griefs déposés. Disons-le, ceux ci sont très variés, et il n'est pas clair qu'un point de négociation aurait pu en résoudre un grand nombre ; mais nous croyons que les deux parties auraient pu faire beaucoup plus qu'elles ne l'ont fait pour évaluer les causes systémiques des dysfonctions du processus d'embauche.

Mais si, comme nous le proposons, cette zone de flou (assez restreinte) correspond à un équilibre de pouvoir, il devient explicable de ne traiter que quelques cas de déviance clairement identifiables, et d'accepter un certain degré de friction entre les parties ; après tout, l'alternative évidente serait une résolution du dissensus, qui se traduirait par une codification des comportements et une spirale bureaucratique. Les espaces non-définis dans la convention, si ils laissent s'exprimer quelques frictions entre des groupes, est également garante de la marge de manœuvre, qui, selon l'analyse de Crozier et Friedberg, permet un certain degré d'autonomie aux acteurs concernés, que chacun a un avantage à la fois stratégique et systémique [11] à préserver ; et c'est dans cet espace que se déploient les équilibres tactiques entre les différentes raisons (normatives, stratégiques, dramaturgiques) d'interpeller l'autre ou au contraire de l'accommoder pour faciliter un marchandage.

11. Le sens du mot systémique selon Crozier et Friedberg est très éloigné de son emploi par Habermas.

6.5.2 Sphères de pouvoir, sphères de discours

Nous sommes maintenant en mesure de proposer à notre tour un modèle synoptique de la dynamique de négociation. Nous ne prétendons aucunement avoir démontré qu'un tel modèle représente la dynamique observée ; ce modèle est simplement la meilleure synthèse que nous avons à proposer, à la fois des éléments théoriques dont nous avons pu vérifier la valeur heuristique, et des ajustements que nous avons apporté aux théories examinées à la lumière de nos résultats. Nous ne doutons pas que notre modèle, comme ceux que nous avons examiné, souffre d'un nombre considérable d'exceptions, et soit susceptible à de très nombreux raffinements. De plus, comme il a été en grande partie constitué par notre attention aux cas d'exception et de frontière, il souffre d'être beaucoup trop accommodant et de donner une image moins bien définie des phénomènes dont il veut rendre compte. Néanmoins, nous croyons pertinent de résumer notre description des éléments qui nous semblent permettre de mieux comprendre le processus de négociation, tel que nous l'avons interprété.

Ainsi, selon l'analyse que nous proposons, la négociation implique des groupes dont les relations sont déjà organisées en fonction d'un *modus vivendi*, qui implique un certain équilibre de pouvoir. Ces groupes ont chacun leurs valeurs, leurs savoirs et leurs normes, par lesquels certains arguments, certaines justifications sont recevables. Toute action (ou, en situation de négociation, toute proposition) est interprétée simultanément à plusieurs niveaux, en fonction de ces critères.

Si la relation a posé des problèmes de légitimité, une juridification de la relation peut s'ensuivre. Cette juridification traitera en priorité des problèmes de déviance observés dans les relations entre les groupes. Les règles seront nécéssairement ancrées dans un discours qui les justifient ; certains éléments de ce discours seront communs, et d'autres propres à un des groupes, et reflèteront alors l'équilibre de pouvoir qui a mené à la juridification de la relation.

Une divergence sera interprétée comme un dissensus dans la mesure où les normes impliquées sont partagées, où à tout le moins, dans une situation de confiance relative qui permet une interaction communicationnelle, inter-intelligibles. C'est en ce sens que la confiance, et un traitement adéquat de la face, sont nécessaires au traitement des dissensus, surtout quant aux questions éthiques. Mais s'il est souvent possible de gérer un dissensus à l'aide d'un accord par recoupements, ou d'un marchandage sur les valeurs, certains dissensus ne peuvent être résolus sans remettre en question soit les normes d'un des deux groupes, soit l'équilibre stratégique, soit la mise en scène de la relation. C'est particulièrement vrai dans la mesure où la juridification est presque nécessairement ancrée dans un discours dominant. En ce cas, l'interpellation remet en cause l'identité des groupes et l'équilibre de pouvoir, et risque donc de déclencher un conflit. Pour éviter ce conflit, il est souvent tactique de ne pas interpeller les arguments de l'autre, du moins jusqu'à ce que d'autres façons de résoudre le dissensus, ou la déviance, aient été explorées. Dans certains cas, la solution proposée ne résoudra pas complètement le dissensus, et certains aspects seront laissés sous-spécifiés par les règles ; dans d'autre cas, des éléments du compromis obtenu, qui ne peuvent pas aisément être exprimés dans les termes du discours qui sous-tend les règles explicites, seront plutôt rejetés hors du champ du discours.

Ainsi, les sphères de pouvoir limitent l'application du discours ; mais en même temps, les sphères de discours délimitent les sphères de pouvoir, car c'est en partie autour des arguments recevables dans un champ de discours que s'articulent les zones d'autonomie, qui peuvent devenir des zones de résistance.

Chapitre 7

Conclusion

7.1 Résumé de la recherche

Nous avons participé à une négociation collective afin d'y observer l'interaction entre les dynamiques de pouvoir et celles d'argumentation. Nous avons analysé les processus d'argumentation en tentant de relever les moments où des arguments étaient interpellés ou non, pourquoi et comment, et leur impact sur les accords obtenus ou les blocages dans la négociation.

7.1.1 Limites de notre recherche

Avant de procéder à un résumé des conclusions de notre recherche, nous tenons à discuter des limites inhérentes à celle-ci. Nous avons puisé, pour notre analyse, dans trois lectures fort différentes d'un phénomène social complexe ; et si notre objectif était d'établir un modèle unifié de ces trois théories, nous ne pourrions nous défendre, en procédant ainsi, de l'accusation d'avoir choisi les éléments théoriques qui nous conviennent *ad hoc*. Mais notre objectif était tout

autre : d'abord de montrer comment les différents niveaux d'explications tirés des différentes théories enrichissent l'intelligence des phénomènes ; et réciproquement, comment les analyses uni-factorielles sont réductrices de la complexité des phénomènes impliqués. En effet, certains des phénomènes sont mieux intelligibles en intégrant l'un ou l'autre des facteurs d'analyses, parfois en combinaison. Dans quelques cas, on peut même observer un réel écart entre un phénomène observé et ce que pourrait laisser attendre une analyse en termes d'un des champs théoriques.

Notre perspective est donc d'abord critique : nous doutons des analyses qui veulent expliquer les comportements sociaux par un seul levier d'analyse, qu'il s'agisse de la norme, de la stratégie ou de la communication ; et nous espérons avoir illustré, au travers la ré-analyse de l'étude de Flyvbjerg que nous avons effectuée, ainsi que dans notre analyse de propre étude de cas, que chacun de ces niveaux permet d'expliquer des facettes différentes des processus observés. Non que ces facettes soient inexplicables selon les autres théories ; au contraire, il est souvent possible d'interpréter les mêmes éléments des phénomènes à partir de plusieurs schèmes d'explications : cette possibilité permet à certains théoriciens de prétendre expliquer l'ensemble du champ social à partir d'un nombre très limité de facteurs, et une telle analyse est dans les faits extrêmement difficile à falsifier, car chacune de ces analyses peut se plier à une grande variété de faits.

Mais ce faisant, nous abandonnons nécessairement toute visée prédictive nous même : si, comme nous l'affirmons, chacune des théories employées est difficile à falsifier, que dire alors de leur synthèse ! D'autant que cette synthèse n'a pas non plus de visée exhaustive ; nous sommes convaincus que d'autres théories apporteraient d'autres facettes d'analyse pertinentes, qui pourraient permettre d'interpréter de nouveaux éléments des phénomènes.

Bien sûr, nous n'attendions pas d'obtenir un tel modèle universel dans le cadre restreint de notre recherche, sur un seul cas, avec les limites méthodologiques que nous ont imposées

notre position d'observateur situé. Et même si nous étions allés beaucoup plus loin dans la collecte de données, en procédant par exemple à des entretiens avec les deux parties, il faudrait encore dépêtrer la part de présentation dramaturgique à l'observateur, dont la position n'est jamais vraiment neutre. Nous rappellerons encore une fois la distinction de Willard entre la position d'où on part pour fonder nos opinions face à nous-même, et celle qu'on emploie pour les justifier face à une demande extérieure ; cette divergence pose un problème herméneutique au chercheur.

D'ailleurs, ce problème n'est pas absent dans la structure même de l'objet de nos recherche : la négociation procède elle-même comme un jeu herméneutique, chacun essayant de jauger les motivations et la sincérité de l'autre partie, d'après des indices ; de déguiser ses propres stratégies, et en même temps de se les justifier normativement à soi-même. Nous croyons qu'il y a même là une des raisons fondamentales pour qu'il soit difficile d'arriver à un modèle formel du comportement humain, qui après tout ont un intérêt stratégique à ne pas être complètement prévisibles pour ne pas être manipulés.

Mais au-delà de la critique, nous croyons qu'il y a une valeur intrinsèque à cette approche multi-factorielle du champ social. En effet, la compréhension accrue que l'on peut obtenir, si elle abandonne la visée d'avoir une valeur prédictive, n'est pas dépourvue d'une valeur herméneutique : ces éléments sont éclairants dans la mesure où ils correspondent, dans une certaine mesure, aux enjeux tels que compris par les intervenants, et une compréhension de la complexité et de la multiplicité des niveaux d'analyse où se jouent ces enjeux est une contribution à la compréhension du rapport qui se joue entre ces intervenants. Cette valeur herméneutique, selon nous, peut contribuer à des efforts pour construire des circonstances favorables pour une interaction faisant intervenir de façon plus positive chacun de ces éléments théoriques, chaque niveau ayant, à notre avis, quelque chose à apporter au processus de prise de décision collective.

7.1.2 Conditions de l'interpellabilité

La première question que posait notre recherche était donc d'identifier les conditions de l'application de la raison dans le processus de négociation, ce qui dans notre cadre théorique revient à poser la question des conditions de l'interpellabilité.

Nous avons vu que l'hypothèse de Flyvbjerg, selon laquelle le pouvoir permet de se dispenser de justifier ses actions, n'a pas trouvé dans nos données une vérification directe ; non pas parce que nous n'avons pas d'exemples de défauts de l'interpellabilité, mais parce qu'il est difficile de les mettre en rapport avec la situation de pouvoir, passablement complexe. Par contre, le fait qu'il y ait eu défauts d'interpellabilité des deux côtés montre que cette hypothèse de Flyvbjerg est au moins incomplète. Son hypothèse selon laquelle les confrontations sont évitées, afin d'éviter un conflit semble par contre se vérifier. Nos données ne nous permettent pas de mettre en doute le poncif voulant que la raison soit la première victime d'un conflit ; mais notons tout de même que l'établissement de la convention, clairement un produit d'une certaine rationalité, a été obtenu à la suite d'un conflit.

De façon similaire, du côté de Heath, il est difficile d'attribuer l'interpellabilité à une simple orientation relativement normative ou stratégique : nous avons vu que dans certains cas les arguments stratégiques soient recevables ; que les arguments sont à l'occasion multivalents ; et il semble que l'emploi de l'interpellation des arguments soit elle-même soumis à un calcul tactique, même chez des acteurs dont on a raison de croire qu'ils sont motivés normativement.

Nous parlons de calcul tactique et non stratégique, car il ne semble pas non plus se réduire à la rationalité de la théorie des jeux ; et ce dans la mesure où ce calcul tient aussi compte de l'interpellabilité, qui est un facteur normatif, et ce en fonction de la face, et de l'interprétation qu'une audience donnée lui donnera, qui sont des facteurs dramaturgiques.

Notre notion de tactique semble surtout s'apparenter à la notion de jeu stratégique de Crozier et Flyvbjerg : Les acteurs évoluent à l'intérieur d'un système donné, entre autres, par des règles, une structure de communication, et aussi, croyons-nous, par un univers symbolique qui détermine ce qui a à être justifié, et devant qui. Rappelons que Crozier et Friedberg lient la notion de jeu stratégique avec celle d'autonomie, de protection des incertitudes. Il y aurait donc un intérêt pour l'acteur à n'être pas complètement prévisible, ce qui expliquerait en partie nos difficultés à expliquer les facteurs déterminant les phénomènes observés. Toute explication permettant de prédire les comportements serait prise en compte, et ces comportements modifiés en conséquence. [1]

Néanmoins, sans pouvoir prédire de façon exacte les cas où des situations ou propositions apparemment déviantes seront interpellées, nous avons pu confirmer certaines défauts de l'interpellation : il est tactique de ne pas accuser son interlocuteur de déviance, mais il est possible de mettre en cause des enjeux sans les attribuer à son interlocuteur ; il est généralement possible de marchander, même parfois entre des enjeux stratégiques et normatifs ; etc.

7.1.3 Domaines de légitimité

Notons que notre observation vise une situation de définition des règles, dont Heath notait qu'elle pouvait relever d'un niveau supérieur que la simple application de celles-ci dans la vie courante. Très possiblement, dans ce cas plus simple, la légitimité normative pourrait être le principal critère employé ; mais nos données ne jettent pas directement de lumière sur cette question. Rappelons que Flyvbjerg avait observé des cas où la légitimité normative avait été

1. Nous avons ici un phénomène proche de celui décrit par Samuelson dans les marchés boursiers supposés efficaces, où les efforts de prédiction rendent le marché imprévisible. Samuelson, P., «Proof that Properly Anticipated Prices Fluctuate Randomly», *Industrial Management Review*, 6:41–50, printemps 1965

déjouée par un rapport de pouvoir ; Heath pourrait sans doute répondre sur l'orientation des acteurs impliqués.

Par contre, nous pouvons confirmer un point pertinent : dans le cadre d'une relation de travail déterminée par une convention collective, les sanctions appliquées au quotidien semblent limitées aux règles explicites ; toute action évidemment déviante en fonction de normes qui n'ont pas été codifiées sera traitée (institutionnellement) comme une simple défection, au moins jusqu'à révision de la règle. Bien sûr, nous avons vu que cette «défection» peut, au moment de la re-négociation des règles, servir de base à une critique des motivations des acteurs impliqués (de préférence absents, comme nous l'avons vu !) Mais en-dehors de la négociation, nous avons une définition plus étroite de l'orientation normative, en-deça des normes sociales de Heath, qui recouvrent un ensemble de principes implicites partagés et jugés applicables ; mais nous croyons qu'elle est justement liée à la médiation de la relation de travail par la convention collective. Néanmoins, dans ce cadre restreint, la définition Parsonienne de la légitimité apportée par Heath semble se vérifier.

Quant au cadre plus large de la négociation, lieu d'un discours moral et même éthique au sens de Habermas, puisque s'y confrontent des valeurs *a priori* incompatibles, il est évident que nous ne pouvons que confirmer la non-prédiction de Heath, voulant que plusieurs régimes discursifs s'y chevauchent, allant du marchandage à l'action communicationnelle pleine. Nous avons proposé que l'action communicationnelle dépende d'un accord sur les quatre domaines de validité définis par Habermas, formant l'équivalent d'une pyramide des besoins ; sans avoir pu vérifier cette hypothèse, nous pouvons affirmer que l'accord communicationnel, et même l'emploi d'une procédure communicationnelle valide (c'est à dire conforme à la pragmatique du discours), puissent buter sur des obstacles situés à n'importe lequel de ces niveaux. Par contre, aucun obstacle n'est insurmontable ; tous les niveaux sont plutôt impliqués dans un calcul tactique, ce qui va partiellement à l'encontre de notre hypothèse d'une hiérarchie stricte

des niveaux. Il reste néanmoins que les niveaux dramaturgique et communicatif semblent plus souples, plus sujets à réinterprétation, que le niveau normatif, puis stratégique.[2]

7.1.4 Formes du discours éthique

Toutefois, nous avons une objection plus fondamentale à l'hypothèse de Heath. En effet, sans affirmer comme Habermas que le discours moral doive nécessairement converger, Heath prétend que la coordination sociale est fondée sur une convergence pragmatique des normes sociales, qui selon lui se produit de fait, même si très progressivement ; le consensus par recoupement de Rawls, qu'il introduit lui-même, ne serait alors qu'une étape intermédiaire de la convergence des normes sociales, permettant d'établir un degré de confiance qui permettrait à son tour l'établissement de normes sociales équivalentes à la pragmatique du discours. Or, dans notre expérience, cette pragmatique du discours était présente mais coexistait très bien avec un marchandage sur les valeurs, caractéristique d'une non-convergence de certaines autres normes sociales. De plus, la convergence des normes semblait subordonnée à des représentations dramaturgiques de l'action, dont la convergence n'est pas assurée par la même pragmatique de coordination sociale, puisque celle-ci peut être assurée par un consensus par recoupement.

Nous croyons donc de notre côté que le consensus par recoupement peut, dans certains cas, permettre de stabiliser une situation de polarisation des valeurs, dans un cadre où les normes sociales convergent suffisamment, mais restent largement sous-déterminées autour des espaces d'autonomie tels que définis par Crozier et Flyvbjerg. Ainsi, la convergence des normes laisserait voir des failles, organisées autour de représentations et de valeurs incommensurables. Par contre, nous ne prétendons pas non plus que ces situations soient stables ; elles sont nécessairement

2. Notre analyse du traitement essentiellement légaliste de l'application des règles sociales pourrait faire croire qu'il se situe à un niveau plus fondamental que le niveau stratégique ; mais remarquons que l'application des sanctions ramène souvent le normatif à ses effets stratégiques ! Il est plausible qu'une convention qui n'est pas sanctionnée ait moins de poids qu'une considération purement stratégique.

porteuses de tension, et nous pouvons attendre que ces tensions, inscrites dans la structure du monde vécu, deviennent le foyer non seulement des efforts de codification mais également de résistance.

Ainsi, le discours éthique ne serait fondamentalement associé ni à l'action communicative comme le voudrait Habermas, ni à la reproduction du pouvoir comme le veut Flyvbjerg, mais serait plutôt un espace intermédiaire, où des acteurs négocient (tactiquement) à la fois les modalités pragmatiques de la coexistence, et la transmission de représentations ancrées dans une communauté de discours, et garante de leur autonomie relative.

7.1.5 Communication, médiation et transmission

Ce fonctionnement mixte que nous avons observé dans nos travaux reflète à notre avis le statut profondément mixte de notre champ de recherche. Nous avions mentionné dans l'introduction (page 7) que la communauté académique serait peut-être plus que d'autres susceptibles à des arguments rationnels, même dans le contexte essentiellement stratégique de la négociation syndicale ; mais nous faisons ici référence à une dualité plus profonde. En effet, la convention collective est un média gouvernant, et la syndicalisation organise nécessairement la relation étudiée sur un mode systémique ; mais il reste que l'Université est essentiellement un lieu de transmission, et que la résistance des modes du fonctionnement du monde vécu y est nécessairement plus forte qu'ailleurs.

Malgré cette ambiguïté, il semble possible de confirmer la proposition de Habermas selon laquelle la résistance est en effet associée à la colonisation des modes de transmission du monde vécu ; en effet, les lieux de dissensus non-résolus que nous avons identifiés dans le processus de négociation (embauche, étudiants étrangers) concernent des questions relatives à l'identité et à la transmission. Ces blocages autour de la transmission et au monde sont à notre avis

clairement assimilables à des résistances à la médiation. En effet, nous avons parlé plusieurs fois des zones d'incertitude dans la convention comme des lieux où l'accord ne s'est pas fait ; mais dans la mesure où cette accord prend généralement la forme d'une extension du média gouvernant (la convention collective), ces désaccords sont également une forme de résistance à la colonisation du monde vécu. Tandis que de leur côté, les questions monétaires (et donc systémiques) touchant l'indexation, même si elles touchaient ce même espace d'ambiguïté sur le statut des employés, ont au contraire été résolues à l'aide d'un consensus marchandé, que nous avons assimilé à un cas de consensus par recoupements particulièrement réussi.

Toutefois, notons que pour parvenir à établir un consensus autour de la question plus systémique de l'indexation, il a fallu que les parties puissent entendre les enjeux de l'autre, un phénomène plus purement communicationnel que les blocages qui ont entouré les résistances, en particulier autour de la question de l'embauche. Il y a ici une ambiguïté dans nos conclusions : si nous croyons pouvoir correctement attribuer l'approche en grande partie tactique des parties (au moins de la partie syndicale) à la colonisation progressive du monde universitaire que nous avons reconstituée en 6.3.1 page 412, cette approche tactique n'exclut pas l'éthique communicative, qui au contraire se retrouve pleinement dans la négociation entourant les points de gouvernance systémique. Les cas les plus frappants de pouvoir communicatif (charge de travail, par exemple) touchent également en priorité des points appartenant d'emblée au champ systémique plutôt qu'à la transmission et au monde vécu, apparemment à l'inverse de ce que propose Habermas.

Nous croyons toutefois que l'hypothèse n'est en fait invalidée que pour moitié. Il est en effet assez étonnant de voir l'emploi de raison communicative dans le champ systémique. Risquons une interprétation : les désaccords de valeurs sont difficile à résoudre dans le meilleur des cas, alors que les champs systémiques sont des champs où il est le plus facile d'arriver à des consensus par recoupement, c'est-à-dire à un accord sur les actions qui ne soit pas sous-tendu par un accord sur les valeurs. Ainsi, un effort communicatif accru a potentiellement un plus

grand «rendement» dans ce champ. De plus, comme il ne menace pas l'identité des acteurs de la même façon qu'un discours éthique, le risque dramaturgique encouru par une discussion sur les enjeux est également moindre. Il y a donc d'excellentes raisons tactiques à faire l'effort d'une action communicative dans un cadre systémique.

Par contre, le fait qu'il y ait eu le plus de manquements à la pragmatique de la communication autour des questions identitaires est un peu moins surprenant. Examinons d'abord une première hypothèse : nous avons expliqué que ces enjeux sont les lieux de résistance ; en partie parce que la transmission en question n'est plus principalement la transmission académique de professeur à élève, mais fait intervenir d'autres groupes sociaux qui ont leur propre bagage de valeurs : valeurs syndicales, valeurs propres au «corps étudiant», valeurs issues de la recherche industrielle, etc. Ainsi, nous devrions nous attendre à retrouver l'emploi de l'action communicationnelle à l'intérieur des groupes ainsi définis, plutôt que dans le cadre de la relation stratégique qui s'est définie entre eux, où la résistance peut naturellement prendre la forme d'une rupture de communication. Mais notre connaissance des cas d'action communicationnelle interne comporte des lacunes importantes. Notons toutefois que nous avions relevé l'emploi du pouvoir communicationnel dans le cas de la carte d'employé (clairement identitaire), et dans celui de la charge de travail (apparemment stratégique, mais l'ambiguité du temps de travail est portée par l'ambiguité du statut d'étudiant-employé.)

Quant à l'emploi d'action communicationnelle forte dans le cadre de la négociation autour des questions de transmissions, nous pouvons dire que Habermas affirme qu'elle serait probablement nécessaire pour résoudre le débat éthique, sans affirmer qu'elle aura lieu. En d'autres termes, les problèmes liés à la transmission sont ceux où l'action communicative est la plus difficile, et donc la plus rare, mais aussi, plausiblement, la seule capable de dépasser éventuellement les tensions et d'opérer un changement profond des valeurs. Le fait que, jusqu'à maintenant, les tensions aient été contournés plutôt que résolues dans notre cas n'infirme donc

pas la valeur privilégiée de l'action communicationnelle dans le monde vécu, même si, très clairement, on ne peut l'exclure du champ systémique comme le fait Habermas.

7.2 Vers une pragmatique du consensus

Mais ce contournement des dissensus fondamentaux est une tactique qui semble avoir porté fruit dans la situation observée ; peut-on et doit-on chercher à résoudre systématiquement des valeurs fondamentalement différentes, surtout si elles parviennent à coexister autour d'un *modus vivendi* viable ? Et si ce consensus vague s'articule autour de silences, à quel prix devons-nous viser la transparence ?

Ce sont des questions auxquelles nous ne pouvons pas répondre dans le cadre limité de notre étude, mais nous allons essayer ici de développer les questions posées, et de risquer quelques hypothèses et avenues de recherche futures. À partir de là, nous tenterons de dégager les conclusions plus pragmatiques de notre étude.

7.2.1 Ambiguïté de la transparence

La question de la valeur ambiguë de la transparence, et du consensus est particulièrement délicate. D'une part, Flyvbjerg a très bien montré les coûts sociaux d'une recherche de consensus qui se dispense de l'usage de la raison, sous plusieurs formes ; et nous croyons que notre étude contribue, dans une mesure beaucoup plus limitée, à la même conclusion : si les blocages ont parfois aidé le syndicat à «marquer des points» dans sa vision excessivement stratégique du conflit, il nous apparaît que, dans certains cas, une perspective communicative plus large aurait pu lui éviter quelques erreurs, en particulier autour du cas des étudiants étrangers. En ce sens, la

volonté des lumières d'assurer une transparence des mécanismes de décision sociale reste notre meilleur rempart contre les abus.

Pour en revenir aux travaux cités en introduction, les travaux d'Argyris[3] suggèrent qu'on a parfois avantage à briser les silences entre des groupes : ils sont parvenus à augmenter la transparence de façon considérable en milieu organisationnel, et en forçant les attributions de mauvaise foi à être exprimées, et soumises à l'argumentation et à la justification, les personnes impliquées ont développé plus de confiance et de respect les uns pour les autres, et la possibilité de coordination s'est trouvée considérablement accrue. Nous croyons pouvoir interpréter les résultats d'Argyris comme une introduction réussie d'éléments d'action communicationnelle dans une organisation, sur la base d'un surcroît de transparence. Notons toutefois que ces individus partageaient déjà beaucoup de valeurs ; et que le les résultats dépendait d'un engagement fort des parties envers le processus. Néanmoins, nous croyons que ces résultats montrent que la rationalité communicationnelle, bien qu'elle dépende de conditions favorables à plusieurs niveaux, est un idéal réalisable, du moins à l'échelle d'une moyenne entreprise, comme dans leur cas. Peut-on étendre ces résultats à une société, où co-existent des groupes ayant des valeurs plus profondément divergentes ? Cela n'est pas certain.

À l'inverse, nous avons vu que des modes de fonctionnement viables pouvaient s'alimenter de zones de flou. Ces zones correspondent à des tensions sociales, qu'on pourrait juger souhaitable de résoudre à long terme ; mais cette résolution exige une évolution des valeurs, nécessairement lente, et le *modus vivendi* obtenu par recoupements permet de fonctionner ici et maintenant. Or, une tentative de résoudre le dissensus sans passer par une évolution des mentalités, en imposant une transparence prématurée, doit s'appuyer sur des règles, qui pour être intelligibles devront relever d'une seule logique, alors que le problème ici est justement la multiplicité des interprétations du réel. Une telle prise de parti ne peut que créer des gagnants et

3. Argyris, *Op. Cit.*

des perdants, et créer des zones de résistance dans le tissu social, qui peuvent prendre la forme d'une crise de légitimité. Ces résistances peuvent entraîner des durcissements de la règle, selon une boucle de rétroaction positive proche de la spirale bureaucratique décrite par Reynaud.

D'autre part, de façon générale, une formalisation trop complète aura également le désavantage d'être trop rigide dans un monde changeant, et de ne pas solliciter la créativité des acteurs devant des problèmes nouveaux. Même sans formalisation, cet argument nous mène également à questionner la volonté d'arriver même à un consensus sur les valeurs, sans parler des actions : n'est-il pas souhaitable, socialement, de conserver la flexibilité qu'apporte un surcroît de diversité d'approches et d'interprétation ?

À un autre niveau, rappelons également que Foucault a montré que la volonté de transparence, lorsqu'internalisée, pouvait être à double tranchant, et servir ce qu'il appelle le bio-pouvoir : la connaissance du monde social semble presque inévitablement se voire transformer en dispositif de contrôle social. (Nous sommes tentés d'interpréter Habermas pour dire que c'est un processus concomitant à la colonisation du monde vécu, et probablement conditionnel à celui-ci.)

7.2.2 Pour un consensus organique

Devrions-nous donc condamner la lumière de la raison, comme l'a fait Nietzsche ? Heureusement, il s'agit d'une fausse alternative. Rappelons que le *modus vivendi* Rawlsien est décrit par Heath comme une étape dans la construction du consensus. D'abord il est nécessaire d'assurer le fonctionnement systémique du tissu social ; d'où le double rôle des règles explicites et des des sanctions, mentionné en 4.4.2 page 163 : à la fois instrument de socialisation et de contrôle social. Nous avons bien vu comment certaines les règles formelles sont élaborées en réaction à des déviances, comme le passage à temps partiel, qui ont presque un statut de défection jusqu'à ce que la règle soit énoncée, en ceci qu'elle ne peut être sanctionnée ; mais personne n'a jamais

douté qu'il s'agissait en fait d'une déviance face à des normes tacites. La formulation explicite des règles vise donc, en ce cas, surtout l'aspect de contrôle social.

Mais la règle est aussi un instrument de socialisation, et permet la coordination sociale en donnant des points de repère. On peut dire que le consensus par recoupements opère à cette étape, où la règle est internalisée comme schème d'action commun. C'est ici qu'il faut faire preuve de discernement, et limiter autant que possible le champ des règles sanctionnées, afin d'éviter la Charybde d'un ordre social unique, rigide, et perçu comme imposé ; mais l'autre aspect des règles sociales est qu'au mieux, si elles parviennent à favoriser une coexistence suffisamment harmonieuse des groupes sociaux, la confiance qui s'établira progressivement entre ceux-ci, au cours d'interactions réussies, leur permettra un niveau de communication suffisamment riche pour explorer leurs tensions essentielles, et ainsi éviter la Scylla d'une tension sociale irrésolue à long terme. C'est la troisième étape, où se forment non seulement des modalités d'actions mais assez de valeurs communes entre les différents groupes pour permettre la formation d'un monde vécu partiellement mis en commun.

Nous disons partiellement, car nous restons convaincus qu'une convergence globale des valeurs n'est ni possible, ni probablement souhaitable ; mais nous postulons la possibilité que s'établisse une forme de monde vécu par recoupement, allant au-delà des actions pour toucher des valeurs localement communes dans des domaines restreints, et adéquats pour assurer un certain niveau de confiance entre les groupes sociaux. Nous proposons donc ici d'explorer les conditions favorables à l'évolution d'un consensus partiel sur les valeurs, par le biais indirect d'un consensus par recoupements basé sur les normes d'action sociale.

7.2.3 Quels outils pour le consensus

Pour que cette idée de coexistence «suffisamment harmonieuse» dépasse le vœu pieux, nous devons nous interroger sur les conditions concrètes de l'établissement de la confiance et de l'intercompréhension entre des audiences ayant des valeurs différentes.

D'abord, nous avons mis en garde contre des règles trop rigides, trop détaillées ; il peut sembler préférable de fonder plutôt la coordination de l'action sur des normes tacites ou informelles, détachées du rôle de contrôle social. En effet, si les règles explicites sont plus contraignantes que les normes, et plus aptes à appeler des sanctions en cas de déviance, il ne faut pas sous-estimer le rôle social des normes plus «faibles» : une conformité aux normes faibles peut être une façon de signaler une orientation normative forte. (Bien sûr, ce signal peut être manipulé stratégiquement.) Une étude des normes faibles serait sans doute révélatrice, comme l'ont été les travaux de Granovetter sur les liens ténus. [4] On peut s'interroger sur une typologie des règles qui dépasse la simple distinction implicite-explicite : par exemple, le degré d'abstraction a certainement son importance. Laurent et Paquet suggèrent de distinguer normes et conventions, ces dernières étant des «institutions invisibles» caractérisées par leur caractère plus cognitif que moral, même si toutes deux ont pour but de guider l'action. [5] Notons comment ce rôle était joué, dans notre terrain, par une institution visible, soit le comité employeurs-employés, qui avait pour rôle de définir des solutions *ad hoc*, ce qui a beaucoup contribué à établir un niveau de confiance relativement élevé entre les parties.

Cet exemple nous amène à un deuxième principe : pour que s'établisse cette confiance : il importe de multiplier les canaux de communication, ainsi que les occasions d'interagir, entre les différents groupes. Cette stratégie n'est pas sans dangers, si l'interaction répétée devient

4. Granovetter, Mark, «The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited», *Sociological Theory*, 1:201–233, 1983, .

5. Laurent, Paul et Gilles Paquet, *Épistémologie et économie de la relation*, Vrin, Paris/Lyon, 1999 .

le lieu de frictions répétées entre groupes profondément différents ; il importerait d'identifier les points de convergence, et de s'assurer qu'une partie au moins des interactions se concentre autour de ces points de convergence, afin que se développe un rapport positif. Il ne s'agit par contre pas pour autant de limiter l'interaction aux points de convergence, afin que les points de divergence soient aussi examinés par les parties. (L'étude de Flyvbjerg donne de nombreux exemples de l'importance des canaux de communication, entre les rencontres d'experts et «l'espion» du service public.) Notons également que, dans notre perspective où nous préconisons une convergence des valeurs «par recoupement», il importerait également que ces canaux de communication soient diversifiés, afin de laisser la confiance s'établir dans des domaines parfois inattendus.

Enfin, revenons à une des conclusions clef de notre étude : les propositions (et partant les règles proposées) sont interprétées à tous les niveaux en même temps, et particulièrement dans un cadre dramaturgique. Ainsi, une norme sociale (qu'elle prenne ou non la forme d'un droit positif sanctionné) n'est pas qu'une sanction (rôle stratégique) et un point de convergence : elle est aussi une mise en scène du social, interprétée aussi sur un plan essentiellement symbolique. C'est en ce sens qu'une vision essentiellement systémique (stratégique et normative) de la société doit nécessairement échouer à réparer les béances dans le monde vécu, et qu'une tentative de résoudre les divergences par des médias gouvernants (y compris le droit positif) s'exposent à un surcroît de résistance.

Même Habermas, pourtant sensible à ces questions, propose que les principes discursifs, et leur expression dans l'éthique communicative peuvent fournir un point d'ancrage universel à l'action communicationnelle ; et si Heath est moins optimiste quant à l'universalité des normes, il croit également à la valeur transcendentale du discours comme support à l'inter-intelligibilité. Nous sommes plus sceptiques qu'eux quant au potentiel du discours rationnel pour créer la confiance. En effet, nous partons de l'hypothèse que la rationalité part toujours

d'une audience (qui définit un champ du discours, comme dirait Toulmin), et est tourné vers celle-ci, en fonction d'une vision du monde bien particulière, et (rappelle Flyvbjerg) inscrite dans un équilibre de pouvoir reproduit historiquement. Nous irons plus loin : la structure du discours communicationnel Habermasien, peut-être influencée en cela par une certaine vision de la logique classique, semble souvent tourné vers la recherche d'une conclusion unique, qui vise donc l'exclusion des alternatives, et nous ramène aux reproches que nous faisions aux règles sociales.

De notre côté, nous croyons plutôt pertinent de chercher des moyens d'assurer l'inter-intelligibilité dans des moyens de communication plus tournés vers l'exploration herméneutique des présupposés que vers la recherche de la convergence, et partant plus aptes à favoriser l'inter-compréhension ; nous pensons ici aux travaux de Ferry sur la reconstruction des pré-supposés,[6] ou plus radicalement encore à ceux de David Bohm sur le dialogue.[7] Dans une telle perspective, les espaces d'interaction que nous proposions plus haut ne seront pas que des espaces d'exploration du consensus, mais des espaces de co-construction symbolique d'un sens commun, et les institutions qui exprimeront ce sens commun doivent agir, au-delà de la coordination sociale, à fournir des bases symboliques pour la formation progressive de points d'ancrages à la recherche, par des groupes sociaux disposés à le faire, d'éléments locaux de sens commun.

Ce dernier élément est évidemment infiniment plus spéculatif que les précédents ; et nous ne pouvons, à ce stade de nos travaux, en donner d'exemple concret. Mais nous croyons avoir expliqué, tout au long de ce mémoire, les raisons pour lesquelles il était nécessaire de penser les conditions de la coordination sociale à ce niveau.

---

6. Ferry, J.M., *L'éthique reconstructive*, Cerf, Paris, 1996 .

7. David Bohm, Donald Factor et Peter Garrett, *Dialogue - A proposal* [En ligne], 1991, Adresse URL: `http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue_proposal.html`

Annexe A

Convention collective de 1997 : Extraits

1 INTRODUCTION

1.2 But de la présente convention L'Université reconnaît l'importance cruciale des employé(e)s représenté(e)s par le Syndicat pour la collectivité universitaire en raison de leurs tâches d'enseignement et de recherche. La présente convention a pour but d'établir une relation harmonieuse entre l'Université et ses employés représentés par le Syndicat afin d'assurer le règlement à l'amiable des différends et de formuler une entente sur les taux des salaires et les autres conditions d'emploi qui remplace toutes les ententes et dispositions antérieures entre les parties.

2 DROITS DE L'EMPLOYEUR

3 CHAMP D'APPLICATION

4 CLASSES D'EMPLOI

5 RECONNAISSANCE SYNDICALE

6 SÉCURITÉ SYNDICALE

6.1 Comme condition de maintien d'emploi, tous les employés, présents et futurs, demeurent membres en règle du Syndicat conformément à ses statuts et à ses règlements.

6.1.a pourvu qu'ils touchent le salaire de base du poste correspondant tel qu'il est défini dans la convention collective, moins le montant que la section locale 2626 du SCFP aurait normalement perçu sous forme de cotisations syndicales si ces personnes avaient été membres de l'unité de négociation ;

6.1.b et pourvu que l'Université transmette à la section locale 2626 du SCFP la liste de tous ces non-étudiants, la date de leur entrée en fonction, le poste qu'ils occupent et le département où ils sont affectés.

De plus, les parties conviennent que l'Employeur remet à la section locale 2626 du SCFP, à la fin de chaque mois, la somme équivalant aux cotisations que ces non-étudiants auraient versées s'ils avaient été membres de l'unité de négociation.

L'Employeur doit faire des efforts raisonnables pour embaucher des étudiants aux postes définis à l'article 4.

6.4 L'Employeur remet les sommes prélevées au secrétaire-trésorier du Syndicat au plus tard à la fin du mois pendant lequel le prélèvement a été fait. Il transmet par la même occasion la liste des personnes ayant versé des cotisations, le montant prélevé et le salaire duquel on a fait le prélèvement.

6.5 L'Employeur doit transmettre dans les cinq (5) jours ouvrables suivant le 30 octobre, le 28 février et le 30 juin de chaque année, la liste de tous les employés dont le contrat est en vigueur à la date visée. Cette liste comporte le nom de l'employé, l'adresse postale (locale) ou

l'adresse permanente tel que l'a fourni l'employé, l'unité où l'employé est affecté et la fonction pour laquelle l'employé a été embauché, comme en font foi les dossiers de paie. Toutes les listes sont transmises dans un format lisible par machine et accepté par les parties.

7 SERVICES SYNDICAUX

7.1 Reconnaissant que les services fournis au Syndicat peuvent limiter la disponibilité des employés au travail, l'Employeur consent à verser au Syndicat, au 30 septembre de chaque année, l'équivalent de six (6) nominations à temps complet au poste d'assistant d'enseignement. Lors des années de renégociation de la convention collective, l'Employeur accepte de verser au Syndicat l'équivalent d'une (1) autre nomination à temps complet au poste d'assistant d'enseignement.

8 CORRESPONDANCE

8.5 Une copie de toute la correspondance adressée à un employé par l'Employeur ou son représentant traitant de nominations ou des conditions de la nomination est envoyée au Syndicat, sauf s'il s'agit d'une lettre d'engagement qui se conforme à tous les points importants du poste affiché. Un représentant du Syndicat peut consulter durant les heures normales d'ouverture du département le dossier personnel d'un employé pourvu qu'il ait donné un avis raisonnable et qu'il présente la permission écrite de l'employé.

9 COMITÉ EMPLOYÉS-EMPLOYEUR

10 ABSENCE DE DISCRIMINATION

11 HARCÈLEMENT

12 AUCUNE GRÈVE / AUCUN LOCK-OUT

13 GRIEFS

14 ARBITRAGE

15 DISCIPLINE

16 ÉVALUATION

17 DOSSIER PERSONNEL

17.6 Sauf dans les cas requis par la loi, personne, à part l'Employeur et ses mandataires, ne communique ni ne partage les renseignements contenus dans le dossier personnel de l'employé.

18 AFFICHAGE DES POSTES ET NOMINATIONS

18.1 Disposition générale

18.1.1 Le présent article s'applique aux assistants d'enseignement, aux tuteurs, aux démonstrateurs, aux correcteurs, aux surveillants d'examens, aux moniteurs de laboratoire et aux assistants de recherche qui sont rémunérés à même le budget de fonctionnement de l'Université.

18.2 Nominations

18.2.1 Une nomination à temps complet correspond à une nomination ou à des nominations comptant au total 120 heures pour les années universitaires s'étalant du 1er mai 1997 au 31 août 2000 ; 125 heures pour l'année universitaire du 1er septembre 2000 au 31 août 2001 ; 130 heures pour l'année universitaire du 1er septembre 2001 au 31 août 2002.

18.2.2 Il n'est pas nécessaire que toutes les nominations soient à temps complet.

18.2.3 Les nominations équivalant à un quart ou plus d'une nomination à temps complet sont affichées au plus tard quinze (15) jours ouvrables avant le début de la nomination.

18.3 Affichage

18.3.1 Les emplois vacants sont toujours affichés sur les babillards principaux du département ou sur un babillard du département réservé en partie ou en totalité à cette fin. En outre, une copie de chaque offre d'emploi est transmise au Syndicat.

18.3.2 L'affichage des offres d'emploi fournit une brève description du travail, le classement et le taux de salaire, les qualifications requises, le lieu de l'emploi, le nom du superviseur (s'il est connu), le nombre d'heures de travail exigées, le nom de la personne à qui soumettre la demande d'emploi, la date limite pour soumettre la demande et les autres renseignements pertinents. Les qualifications requises sont établies de manière raisonnable et la date limite pour faire la demande est de dix (10) jours ouvrables, au plus tôt, après la date de l'affichage de l'offre d'emploi. De plus, les qualifications requises ne peuvent être modifiées dans le seul but d'exclure des candidats qui ont auparavant rempli les fonctions de cet emploi avec succès.

18.4 Demandes d'emploi

18.4.1 Les demandes pour les postes affichés se font par écrit sur le formulaire de l'Annexe C (pour les demandes particulières ou générales).

18.4.2 Une demande d'emploi générale s'applique à tous les postes de l'unité pour la ou les sessions en cause. Toutefois, un candidat peut manifester sa préférence pour certains postes et il faut en tenir compte à l'embauche. Il est entendu que l'unité doit aussi tenir compte de ses besoins pédagogiques.

18.4.3 Une demande d'emploi particulière s'applique à des postes particuliers affichés par l'unité pour les sessions universitaires en cause.

18.4.4 Il incombe au candidat de fournir tous les renseignements nécessaires sur lesquels reposera la décision de l'embaucher.

18.4.5 Les candidats peuvent soumettre par écrit une demande d'emploi générale de la manière suivante : s'agissant des postes disponibles pendant la session printemps/été, les demandes générales sont acceptées du 1er janvier au 31 mars de l'année en cours pour les postes dont l'affichage se termine après le 31 mars ; s'agissant des postes disponibles pendant les sessions d'automne et d'hiver, les demandes générales sont acceptées à compter de la période précédente s'étalant du 1er mars au 31 juillet ou à compter de la période précédente du 1er mars au 30 novembre respectivement pour les postes dont l'affichage se termine après le 31 juillet ou le 30 novembre respectivement.

18.4.6 Les demandes d'emploi générales reçues en dehors des périodes susmentionnées n'ont pas nécessairement à être examinées.

18.4.7 La personne responsable doit recevoir les demandes d'emploi particulières au plus tard à la date de la fin de l'affichage de l'offre d'emploi tel qu'il est précisé dans celle-ci.

18.5 Attribution des postes

18.5.1 L'Employeur attribue les postes en tenant compte tout d'abord de ce qui suit : (i) ses obligations envers les employés aux termes des paragraphes 18.7.1, 18.7.2. et 18.7.3 ; (ii) la nécessité qu'il a d'attirer d'excellents étudiants qui poursuivront leurs études supérieures avec l'unité qui les embauche et de conserver des niveaux de soutien concurrentiels.

18.5.2 L'Employeur peut réserver un certain nombre de postes à des étudiants qui n'en ont pas occupé auparavant ou pour honorer ses obligations aux termes des paragraphes 18.7.1, 18.7.2 et 18.7.3 ou d'offres de soutien financier. L'Employeur ne peut cependant pas réserver des postes précis à ces fins.

18.6 Critères d'embauche

18.6.1 Seule la candidature des candidats qui remplissent les qualifications exigées pour l'emploi affiché est examinée pour ce poste.

18.6.2 Pour tous les postes qui ne sont pas attribués en vertu du paragraphe 18.5, les principaux critères de classement du candidat pour les postes affichés comprennent l'aptitude du candidat à accomplir les fonctions du poste, son expérience antérieure pertinente et ses qualifications universitaires pertinentes en plus de celles énoncées dans l'affichage de l'offre d'emploi.

18.6.3 Aux termes du paragraphe 18.6, l'Employeur offre des postes selon l'ordre de priorité suivant :

1. Les étudiants diplômés inscrits à temps plein à un programme associé à l'unité où le poste est offert.
2. Les étudiants diplômés à temps plein qui ne sont pas inscrits à un programme associé à l'unité où le poste est offert.
3. Les étudiants à temps plein du premier cycle inscrits à un programme associé à l'unité où le poste est offert.
4. Les étudiants diplômés à temps partiel inscrits à un programme associé à l'unité où le poste est offert.
5. Les étudiants du premier cycle à temps partiel inscrits à un programme associé à l'unité où le poste est offert.

18.7 Sécurité d'emploi

18.7.1 Chaque étudiant diplômé à temps plein à qui on offre pour la première fois dans son programme un poste ou des postes représentant le quart (1/4) d'une nomination à temps complet,

au sens de l'alinéa 18.2.1, pendant l'année universitaire, se voit offrir un poste pendant la même année universitaire de sorte que la valeur totale des postes pendant l'année universitaire équivaut au moins à la valeur d'une nomination à temps complet au titre d'assistant d'enseignement.

18.7.2 Chaque étudiant diplômé à temps plein inscrit au doctorat à qui on offre pour la première fois pendant la première année d'études dans le programme un poste ou des postes d'une valeur totale équivalent à celle d'une nomination à temps complet comme assistant d'enseignement ou de recherche se voit offrir l'équivalent d'une nomination à temps complet au titre d'assistant d'enseignement ou de recherche l'année suivante et l'équivalent de la moitié d'une nomination à temps complet au titre d'assistant d'enseignement ou de recherche pour chacune des deux années subséquentes. Chaque étudiant diplômé à temps plein inscrit au doctorat à qui on offre pour la première fois pendant la deuxième année d'études dans le programme un poste ou des postes d'une valeur totale équivalente à celle d'une nomination à temps complet comme assistant d'enseignement ou de recherche se voit offrir l'équivalent d'une nomination à temps complet au titre d'assistant d'enseignement ou de recherche l'année d'études suivante et l'équivalent de la moitié d'une nomination à temps complet au titre d'assistant d'enseignement ou de recherche l'année d'études subséquente. Chaque étudiant diplômé à temps plein inscrit au doctorat à qui on offre pour la première fois pendant la troisième année d'études dans le programme un poste ou des postes d'une valeur totale équivalente à celle d'une nomination à temps complet comme assistant d'enseignement ou de recherche se voit offrir l'équivalent d'une nomination à temps complet au titre d'assistant d'enseignement ou de recherche l'année d'études suivante.

18.7.3 Chaque étudiant diplômé à temps plein inscrit à un programme de maîtrise de deux ans à qui on offre pendant la première année d'études dans le programme un poste ou des postes d'une valeur équivalente à celle d'une nomination à temps complet comme assistant d'enseignement ou de recherche se voit offrir l'équivalent de la moitié d'une nomination à

temps complet au titre d'assistant d'enseignement ou de recherche l'année suivante pourvu qu'il soit alors inscrit à deux sessions au moins.

18.7.4 Les parties conviennent que l'obligation découlant des alinéas 18.7.1, 18.7.2 et 18.7.3 ne s'applique pas à des postes particuliers affichés par l'unité. Un employé peut déposer un grief seulement si l'Employeur n'a pas respecté cette obligation ; il ne peut déposer un grief portant sur le poste particulier qu'on lui a offert pour satisfaire à cette obligation.

18.7.5 Rien de ce qui précède n'exclut la possibilité qu'un étudiant diplômé à temps plein se voie offrir un ou des postes supplémentaires.

18.7.6 Les deux parties conviennent qu'un étudiant a le droit de refuser un poste.

18.7.6.a Si l'étudiant refuse un poste pour lequel le superviseur est soit son directeur de thèse, soit, le cas échéant, un membre du comité de thèse pour la maîtrise ou le doctorat de l'étudiant, il se voit offrir un autre poste de valeur au moins égale.

18.7.6.b Si l'étudiant refuse un poste pour des raisons autres que celles énoncées au sous-alinéa a), l'offre refusée pour la première fois par l'étudiant est considérée comme ayant satisfait partiellement ou entièrement à l'obligation découlant des alinéas 18.7.1, 18.7.2 et 18.7.3. L'étudiant conserve toutefois son droit pour les années suivantes conformément aux alinéas 18.7.2 et 18.7.3.

18.7.7 Il est en outre entendu qu'un professeur n'est pas tenu de superviser un employé s'il est également le directeur de thèse de cet employé ou, le cas échéant, s'il est un membre du comité consultatif du doctorat ou de la maîtrise de l'employé. En pareil cas, l'employé se voit offrir un autre poste de valeur au moins égale.

18.7.8 La période pendant laquelle un étudiant diplômé est en congé approuvé des études à temps plein ne compte pas comme l'une des périodes d'études visées aux alinéas 18.7.2 ou 18.7.3.

18.7.9 Un employé qui souhaite se prévaloir de son droit à un emploi aux termes des alinéas 18.7.2 ou 18.7.3 doit faire une demande d'emploi générale au plus tard le 31 juillet de l'année universitaire précédant l'année universitaire pour laquelle il a l'intention de se prévaloir de son droit.

18.8 Il est admis que les nominations sont provisoires et qu'elles peuvent être annulées si des cours sont modifiés ou s'il n'y a pas assez d'étudiants inscrits. Les personnes nommées à ces postes ne perdent pas leur rémunération car il est entendu que l'Employeur peut leur confier d'autres fonctions, notamment des fonctions n'ayant aucun rapport avec le poste annulé, à la condition que l'Employeur s'assure que les fonctions confiées sont compatibles avec les services antérieurs de l'employé chez l'Employeur.

18.9 Statut d'étudiant Le contrat est nul si l'employé n'est pas inscrit au moment de commencer le travail qui y est prévu. Le contrat demeure valide si l'employé est inscrit au moment de commencer le travail qui y est prévu mais perd son statut d'étudiant pendant la durée du contrat.

18.10 Les candidats non retenus peuvent déposer un grief

18.10.1 L'employé n'a pas le droit de déposer un grief s'il a posé sa candidature à un poste affiché pour lequel il n'a pas été retenu mais qu'il l'a été pour un autre poste ayant la même rémunération et le même nombre d'heures que le poste auquel il avait posé sa candidature. L'employé a le droit de déposer un grief s'il n'a pas été retenu pour un poste affiché auquel il avait posé sa candidature et si on ne lui a pas offert un autre poste, ou si on lui a offert un autre

poste ayant une rémunération et un nombre d'heures inférieurs au poste auquel il avait posé sa candidature.

18.10.2 Si le grief est réglé en sa faveur, le plaignant reçoit la rémunération totale prévue au contrat à moins que les parties s'entendent sur un règlement mutuellement satisfaisant. Si les parties conviennent de remplacer par le plaignant le titulaire du poste faisant l'objet du grief, le titulaire est payé pour le nombre d'heures travaillées aux termes du contrat et reçoit un montant équivalant à 10 % des heures restant à faire au contrat ; ce règlement n'est pas considéré comme un moyen de satisfaire au droit que le titulaire peut avoir aux termes des alinéas 18.7.1, 18.7.2 et 18.7.3 pendant l'année universitaire en question.

19 CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE

20 FORMATION

21 LIBERTÉ UNIVERSITAIRE / DROIT D'AUTEUR ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

22 SANTÉ ET SÉCURITÉ

22.4 Les femmes en âge de procréer doivent veiller à obtenir toute l'information pertinente sur l'exposition aux matières dangereuses, entre autres les matières présentant un danger biologique, en consultant les fiches de sécurité des matières dangereuses (FSMD) ou en s'adressant à l'inspecteur en radiation et biosécurité et à l'agent de santé et de sécurité au travail.

23 CONGÉS FÉRIÉS

24 CONGÉS ET ABSENCES

25 DISPOSITIONS POUR LES EMPLOYÉS HANDICAPÉS

26 RÉGIMES ET AVANTAGES

27 FONDS

27.1 Fonds d'aide financière des employés L'Employeur tient un Fonds d'aide financière des employés pour aider ceux-ci à payer leurs frais de scolarité dans les cas où il est démontré qu'ils sont en difficulté financière. Des sommes de 75000 $ et de 80000 $ seront versées au fonds le 1er septembre 2000 et le 1er septembre 2001 respectivement. Les sommes non dépensées demeurent dans le fonds afin d'être attribuées plus tard. Le Comité Employés-Employeur administre le fonds. Il détermine, à la majorité des voix, les critères, les priorités et les méthodes d'application et d'attribution et établit la manière dont les besoins financiers doivent être démontrés. Le Comité Employés-Employeur dresse un rapport annuel sur les déboursés effectués sur le fonds et en transmet une copie à chaque partie.

28 DROITS DU SYNDICAT ET DES EMPLOYÉS

28.2 Installations et services de l'Université à l'intention du Syndicat L'Employeur reconnaît que le Syndicat a besoin de locaux acceptables sur le campus principal. Le loyer actuel, le loyer supplémentaire pour payer les dépenses générales d'entretien et les autres conditions du bail de ces locaux sont maintenus d'une année à l'autre à moins que l'Employeur signifie un avis de renégocier au plus tard trois (3) mois avant l'échéance du bail. Le Syndicat utilise gratuitement les installations, l'équipement et les services suivants à la condition de le faire uniquement pour les affaires du Syndicat : i) la réservation des salles et l'utilisation de l'équipement audio-visuel de l'Employeur ; ii) un branchement à Internet (SLIP/PPP, compte de courrier électronique et site Web) ; iii) le service de courrier interne de l'Employeur. Le Syndicat est responsable des dommages causés aux installations et à l'équipement mentionnés aux alinéas i), ii) et iii), de leur perte ou de leur mauvaise utilisation. L'Employeur fournit au

Syndicat un babillard adjacent aux locaux qu'il occupe sur le campus. L'Employeur lui réserve également un espace sur les babillards des départements pour afficher de l'information.

29 TRADUCTION ET DISTRIBUTION DE LA CONVENTION COLLECTIVE

29.1 Traduction L'Employeur accepte de traduire chaque clause de la présente convention dans l'autre langue officielle du Canada à partir de la langue dans laquelle elle a été négociée à la table de négociation, et d'assumer les coûts de la traduction. Dans le délai convenu par les parties, l'Employeur transmet au syndicat la version traduite pour qu'il l'approuve afin de s'assurer que la traduction satisfait les deux parties. En cas de désaccord sur l'interprétation de la convention, la langue dans laquelle le texte a été négocié prévaut.

30 EMPLOYÉS TITULAIRES D'UN POSTE D'ASSISTANT DE RECHERCHE À FINANCEMENT PROVISOIRE

A FORMULAIRE DE GRIEF

B POSTES ET TAUX DE SALAIRE

B.1 Projet et tâche

B.1.2 Toutes les fonctions de l'employé sont incluses dans le calcul des heures consacrées au projet. Ces fonctions sont notamment mais sans se limiter à : la préparation, l'enseignement, la présence à des conférences, la démonstration, l'animation de discussions, la surveillance de laboratoire, la correction, l'encadrement des étudiants, la surveillance d'examens, les heures de bureau, la préparation d'expériences, la supervision de visites d'études, la recherche, la rédaction de rapports et d'articles, des entretiens avec le superviseur responsable selon les besoins du projet, et la prestation de soutien et d'aide pédagogique. Les fonctions attribuées sont accomplies dans des délais raisonnables compte tenu des exigences du poste et de l'unité

qui emploie. Dans l'attribution du projet, il faut tenir compte du nombre d'étudiants par classe ou par séminaire ainsi que du nombre et de la complexité de leurs travaux.

B.1.3 Dès que l'employé est placé sous la responsabilité d'un superviseur, celui-ci dresse la description de poste qui comprend une liste détaillée des tâches et qui indique le nombre approximatif d'heures qui devra être consacré à chaque tâche.

B.1.4 Si le superviseur modifie considérablement les fonctions ou l'attribution des heures pour les fonctions convenues, il en discute avec l'employé et obtient l'accord de celui-ci ; les modifications sont confirmées par écrit et une copie est transmise au directeur du département et au Syndicat.

B.3 Clause de droits acquis

B.3.1 Aucun employé ne subit de réduction salariale en raison de la présente convention collective. Les étudiants du premier cycle inscrits au 1er janvier 2000 et qui étaient employés selon les classes d'emploi énoncées à l'article 4 de la convention collective sont rémunérés au taux horaire prévu dans leur contrat au 1er janvier 2000 ou au taux horaire établi au paragraphe B.4, selon le taux le plus élevé, jusqu'à ce qu'ils terminent leur programme d'études actuel.

B.4 Taux de salaire

Postes	**Taux horaire de salaire**				
	1er mai 1997 - 31 août 1998	1er sept. 1998 - 31 août 1999	1er sept. 1999 - 31 août 2000	1er sept. 2000 - 31 août 2001	1er sept. 2001 - 31 août 2002
Assistant d'enseignement / Démonstrateur / Moniteur de laboratoire - diplômé	25,50 $	26,01 $	28,03 $	28,87 $	29,45 $
Tuteur - diplômé	25,50 $	26,01 $	28,03 $	28,87 $	29,45 $
Assistant de recherche - diplômé	25,50 $	26,01 $	28,03 $	28,87 $	29,45 $
Correcteur - diplômé	18,37 $	18,73 $	20,19 $	20,79 $	21,21 $
Surveillant d'examens - diplômé	18,37 $	18,73 $	20,19 $	20,79 $	21,21 $
1er cycle - tous les postes	15,30 $	15,61 $	16,82 $	17,33 $	17,67 $

C DEMANDE D'EMPLOI

DEMANDE D'EMPLOI POUR UN POSTE D'ASSISTANT D'ENSEIGNEMENT, DE CORRECTEUR, DE SURVEILLANT D'EXAMENS, DE TUTEUR, DE DÉMONSTRATEUR, DE MONITEUR DE LABORATOIRE, OU D'ASSISTANT DE RECHERCHE

Nom :

Téléphone :

Adresse :

Code postal :

Adresse et téléphone (été) :

Numéro d'étudiant :

Numéro d'employé :

Courriel :

Demande : générale ☐ particulière ☐

Date de la demande :

Faculté :

Département :

Poste demandé (cochez un ou plusieurs postes) :

Assistant d'enseignement/Démonstrateur/Moniteur de laboratoire ☐ Tuteur ☐ Correcteur ☐ Surveillant d'examens ☐ Assistant de recherche ☐

Nombre total d'heures pour le ou les postes :

Droit à un emploi, selon le 18.7.2 ou le 18.7.3 : (cochez l'une des possibilités)

Nomination à temps complet ☐ Demi-nomination à temps complet ☐ Aucun ☐

Cours ou postes demandés : 1-3

(Même en cas de demande générale, précisez le ou les postes, le no et le titre du cours, la session universitaire qui vous intéresse le plus.)

Programme d'études actuel : Programme

Baccalauréat ☐ Maîtrise ☐ Doctorat ☐ Temps plein ☐ Temps partiel ☐

Année d'études

Type d'emploi à l'Université d'Ottawa (AE, AR, correcteur(trice), etc.)	Emplois antérieurs à l'Université d'Ottawa (y compris l'emploi actuel) : Faculté/No de cours/Titre (ex.. Arts/HIST2510/Histoire canadienne)	Année (ex. 92/93)

La présente demande d'emploi est régie par la convention collective de la section locale 2626 du SCFP.

Études : (à partir des plus récentes) Grade et discipline, Université, Date d'obtention/En cours

1. Titres des mémoires ou thèses terminés ou en cours au baccalauréat spécialisé, à la maîtrise ou au doctorat :

Publications :

Recherches actuelles :

Travaux de cours pertinents :

Langues : Anglais : parlé ☐ écrit ☐ Français : parlé ☐ écrit ☐

Autres commentaires (ex. Travaux connexes ou expérience universitaire) :

La présente demande d'emploi est régie par la convention collective de la section locale 2626 du SCFP.

D LETTRES D'ENTENTE

D.5 En ce qui concerne l'article 22, Santé et sécurité, les parties conviennent des dispositions suivantes : dans le cadre de tous les cours de formation sur la santé et la sécurité au travail, les femmes en âge de procréer sont clairement informées des risques que comporte pour le fœtus l'exposition à certaines matières dangereuses utilisées au travail. Ces cours de formation comprennent notamment un cours de surveillance et de soin des animaux, le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), un cours de sécurité sur les matières présentant un danger biologique et un cours de radioprotection. Le matériel didactique comprend des sources possibles d'information sur ces risques et le nom des personnes à qui la grossesse peut être signalée conformément aux paragraphes 22.4 et 22.5 de la convention collective.

Annexe B

Articles modifiés ou ajoutés en 2002

Nous avons ajouté quelques commentaires *[entre crochets]* qui ne font pas partie du texte de la nouvelle convention. Lorsque le texte d'un article existant a été amendé, nous avons mis l'amendement en *italiques*. Les articles ajoutés ne sont pas en italiques.

1 INTRODUCTION

1.1 Définitions et but

Programme de maîtrise de deux ans tout programme de maîtrise annoncé clairement dans l'annuaire de la FESP comme étant un programme de maîtrise de deux ans. De plus, tout étudiant d'un programme de maîtrise avec thèse qui s'est inscrit comme étudiant à temps plein pendant cinq (5) sessions consécutives est considéré être dans un programme de maîtrise de deux ans aux fins de l'alinéa 18.73.

6 SÉCURITÉ SYNDICALE

6.1 Comme condition de maintien d'emploi, tous les employés, présents et futurs, demeurent membres en règle du Syndicat conformément à ses statuts et à ses règlements.

6.1.b et pourvu que l'Université transmette à la section locale 2626 du SCFP, *dans un format électronique lisible par machine et accepté par les parties,* la liste de tous ces non-étudiants, la date de leur entrée en fonction, le poste qu'ils occupent et le département où ils sont affectés.

[premier paragraphe inchangé]

L'employeur doit faire *tous les efforts raisonnables* pour embaucher des étudiants aux postes définis par l'Article 4.

6.4 L'Employeur remet les sommes prélevées au deuxième vice-président du Syndicat au plus tard à la fin du mois pendant lequel le prélèvement a été fait. Il transmet par la même occasion le liste la liste des personnes ayant versé des cotisations, le montant prélevé, le salaire duquel on a fait le prélèvement *et le nombre d'heures travaillées.*

6.5 L'Employeur doit transmettre dans les cinq (5) jours ouvrables suivant le 30 octobre, le 28 février et le 30 juin de chaque année, la liste de tous les employés dont le contrat est en vigueur à la date visée. Cette liste comporte le nom de l'employé, *l'adresse courriel de l'employé à l'Université, si l'employé a inscrit son numéro d'étudiant à la case appropriée du contrat,* l'adresse postale (locale) ou l'adresse permanente telle que l'a fournie l'employé, l'unité où l'employé est affecté et la fonction pour laquelle l'employé a été embauché, comme en font foi les dossiers de paie. Toutes les listes sont transmises dans un format lisible par machine et accepté par les parties.

6.6 Afin de faciliter l'application cohérente de la convention, le Syndicat peut demander à l'Employeur, par écrit, de lui fournir copie des descriptions de postes et des contrats pertinents,

à titre documentaire, pour lui permettre de donner des conseils quant à un éventuel grief d'un employé ou d'un groupe d'employés, ou de considérer un grief de principe possible. Le négociateur en chef enverra copie des documents en question au Syndicat dans les deux (2) jours ouvrables suivant la réception d'une telle demande, exclusion faite du temps de livraison par le système de courrier interne de l'Université.

6.7 L'employé titulaire d'une nomination à temps complet pour une session donnée reçoit une vignette d'identification qui sera apposée sur sa carte d'étudiant. La personne désignée de l'unité où l'employé occupe son poste appose la vignette sur la carte après que celui-ci a montré son contrat signé par toutes les parties.

7 SERVICES SYNDICAUX

7.1 Reconnaissant que les services fournis au Syndicat peuvent limiter la disponibilité des employés au travail, l'Employeur consent à verser au Syndicat, au 30 septembre de chaque année, l'équivalent de *sept et demie (7 1/2)* nominations à temps complet au poste d'assistant d'enseignement. Lors des années de renégociation de la convention collective, l'Employeur accepte de verser au Syndicat l'équivalent de *deux (2)* autres nominations à temps complet au poste d'assistant d'enseignement.

17 DOSSIER PERSONNEL

17.6 Sauf dans les cas requis par la loi, personne, à part l'Employeur et ses mandataires, ne communique ni ne partage les renseignements contenus dans le dossier personnel de l'employé. *L'information contenue dans le dossier personnel de l'employé ne peut être divulguée qu'à l'Employeur et à ses mandataires, sauf indication contraire de la loi.*

18 AFFICHAGE DES POSTES ET NOMINATIONS

18.6 Critères d'embauche

18.6.4 Membres dans les programmes interdisciplinaires Pour l'attribution des postes et l'embauche en fonction des paragraphes 18.5, 18.6 et 18.7 respectivement, les membres inscrits à un programme interdisciplinaire autonome (ex. science des systèmes, santé des populations) sont associés à une seule unité de leur choix pour la durée de leur programme. Au moment de présenter sa première demande pour un poste et avant son embauche pour la première fois en vertu de la présente convention collective, le membre choisit une unité parmi celles qui contribuent officiellement à son programme interdisciplinaire autonome ou parmi les unités de son directeur ou codirecteur de thèse. Lorsqu'ils remplissent le formulaire de demande d'emploi (Annexe C), les membres inscrits à un programme interdisciplinaire autonome indiquent, à la rubrique Programme d'études actuel, leur programme interdisciplinaire puis l'unité choisie, afin d'être considérés dans l'ordre de priorité selon les critères d'embauche du paragraphe 18.6.3.1. Les autres demandes d'emploi présentées par ces membres sont examinées à la lumière du paragraphe 18.6.3.2.

18.9 Statut d'étudiant

[L'ancien article 18.9 devient 18.9.1]

18.9.2 Si l'employé décroche un contrat en fonction de son statut d'étudiant à temps plein qu'il modifie par la suite à un statut à temps partiel dans les trente (30) jours suivant le début de la session universitaire pour laquelle le contrat lui a été offert, il doit informer l'unité où il occupe son poste du changement de son statut au moment de demander ce changement. Si l'employé a posé sa candidature à un poste contractuel en tant qu'étudiant à temps plein puis passe à un statut à temps partiel, il joint au formulaire de changement de statut la liste des unités où il a posé sa candidature.

18.9.3 L'employé à qui on a attribué un contrat en fonction de son statut d'étudiant à temps plein qu'il modifie par la suite à un statut à temps partiel peut être tenu de revenir au statut à temps plein dans les trois (3) jours ouvrables à condition que l'unité où il occupe son poste l'en informe dans les trente (30) premiers jours de la session universitaire pour laquelle le contrat lui a été offert. Ne pas revenir au statut à temps plein peut entraîner la résiliation du contrat. Avant de le résilier, les parties se rencontrent pour examiner les circonstances du changement du statut étudiant et les motifs du maintien en vigueur du contrat. Si les parties ne peuvent s'entendre, l'Employeur prend la décision finale quant au maintien en vigueur ou non du contrat. Il est entendu que toutes les heures travaillées auparavant sont rémunérées si le contrat est résilié.

18.9.4 Si un contrat est résilié aux termes de l'alinéa 18.9.3, le poste redevient vacant sans être affiché de nouveau s'il reste au moins 25 p. 100 ou dix (10) heures de travail à accomplir. Le cas échéant, la demande d'emploi initiale de l'employé est examinée pour le poste redevenu vacant selon l'ordre de priorité établi à l'alinéa 18.6.3.

19 CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE

19.4 Aucun employé n'aura à préparer du travail à l'aide de logiciels qui ne se trouvent pas habituellement sur les ordinateurs des systèmes informatiques de l'Université prévus au paragraphe 28.1. Lorsqu'une unité exige du travail à faire avec un logiciel qui ne se trouve pas sur les systèmes, l'unité s'assure que l'employé a un accès raisonnable à un ordinateur qui en est équipé.

22 SANTÉ ET SÉCURITÉ

22.4 Dans le cadre de tous les cours de formation sur la santé et la sécurité au travail, *les employées et employés* sont clairement informés des risques que comporte pour le fœtus l'exposition à certaines matières dangereuses utilisées au travail. Ces cours de formation comprennent

notamment un cours de surveillance et de soin des animaux, le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), un cours de sécurité sur les matières présentant un danger biologique et un cours de radioprotection.

Les employées et employés peuvent obtenir toute l'information pertinente sur l'exposition aux matières dangereuses, entre autres les matières présentant un danger biologique, en consultant les fiches de sécurité des matières dangereuses (FSMD) ou en s'adressant à l'inspecteur en radiation et biosécurité et à l'agent de santé et de sécurité au travail.

26 RÉGIMES ET AVANTAGES

26.1 Régimes d'avantages sociaux des employés

26.1.6 Sous réserve des alinéas 26.1.3, 26.1.4 et 26.1.5, l'employé inscrit au régime d'assurance dentaire de base de l'Université obtient chaque année une réduction de 40$ de sa prime annuelle.

27 FONDS

27.1 Fonds d'aide financière des employés L'Employeur tient un Fonds d'aide financière des employés pour aider ceux-ci B payer leurs frais de scolarité dans les cas où il est démontré qu'ils sont en difficulté financière. Une somme de 100000 *$* sera versée au fonds le 1er septembre *2002* et le 1er septembre *2003* respectivement. Les sommes non dépensées demeurent dans le fonds afin d'être attribuées plus tard. Le Comité employés-employeur administre le fonds. Il détermine, à la majorité des voix, les critères, les priorités et les méthodes d'application et d'attribution et établit la manière dont les besoins financiers doivent être démontrés. Le Comité employés-employeur dresse un rapport annuel sur les déboursés effectués sur le fonds et en transmet une copie à chaque partie.

27.2 Bourse d'appui pour droits de scolarité

27.2.1 Admissibilité

27.2.1.a Seuls les membres qui paient des droits de scolarité et qui satisfont aux autres dispositions du paragraphe 27.2 sont admissibles à la bourse d'appui pour droits de scolarité. Les membres dont les droits de scolarité sont payés à l'aide d'une bourse pour droits de scolarité ne sont pas admissibles. Les bénéficiaires d'une bourse de recherche à financement provisoire ne sont pas admissibles si la hausse du montant de la bourse une année donnée par rapport à l'année précédente est égale ou supérieure à la hausse des droits de scolarité qu'ils sont tenus de payer cette année-là, dans la mesure où il n'y a eu aucune augmentation sensible de leurs responsabilités.

27.2.1.b Sous réserve des autres alinéas du présent article,

27.2.1.b.i les membres diplômés de l'Université d'Ottawa et titulaires d'une nomination à temps complet sont admissibles à une bourse d'appui pour droits de scolarité pendant la session où ils sont titulaires de ce poste et pendant la session suivante où ils s'inscrivent à leur programme d'études ;

27.2.1.b.ii les membres qui sont titulaires d'une nomination à temps complet s'étalant sur deux sessions ou qui accumulent l'équivalent d'une nomination à temps complet sur deux sessions successives en occupant une partie d'un poste à temps complet sont admissibles à la bourse d'appui pour droits de scolarité pendant la session où ils terminent l'équivalent d'une nomination à temps complet et pendant la session suivante où ils s'inscrivent à leur programme d'études.

27.2.1.c L'alinéa (b) vise également les membres admissibles qui sont inscrits comme étudiants du premier cycle à l'Université d'Ottawa.

27.2.1.d Le membre n'est pas admissible à la bourse d'appui pour droits de scolarité qui est normalement octroyée à la session suivante s'il s'inscrit à un nouveau programme pendant la session visée. Il est entendu que l'étudiant, «inscrit à un nouveau programme», doit terminer le processus d'admission et être admis officiellement à ce programme à titre de nouvel étudiant ou d'étudiant passant de la maîtrise au doctorat. Les droits de référence mentionnés au paragraphe 27.2.2 sont les droits payés le 1er mai précédant immédiatement la session à laquelle le membre est inscrit à titre de nouvel étudiant d'un nouveau programme.

27.2.1.e Nulle bourse n'est octroyée pour une session commençant en mai, septembre ou janvier de l'année où les droits du programme du membre admissible sont accrus de 2% ou moins par année par rapport à ses droits de référence. Nulle bourse n'est octroyée à un membre admissible les années où les droits de scolarité de son programme sont augmentés de 2% en moyenne ou moins par année par rapport à ses droits de référence.

27.2.2 Montant de la bourse d'appui pour droits de scolarité Le montant de la bourse est fixé selon les modalités ci-dessous et se fonde sur les droits de référence au 1er mai d'une année donnée. Les alinéas suivants visent seulement les situations où le membre demeure inscrit à son programme. En ce qui concerne les membres qui terminent leur programme ou qui l'abandonnent pendant la durée de la présente convention collective et qui s'inscrivent à un nouveau programme aux termes de l'alinéa 27.2.1 (d), les droits de référence sont ceux du nouveau programme et sont fixés en fonction de la date à laquelle les membres s'y sont inscrits selon les alinéas (b) ou (c) ci-après.

27.2.2.a Sous réserve de l'alinéa 27.2.1 (e), à condition qu'ils conservent leur admissibilité aux termes du paragraphe 27.2.1, les membres inscrits à titre d'étudiants à l'Université d'Ottawa au moment de la ratification reçoivent :

27.2.2.a.i du 1er septembre 2002 au 30 avril 2003, un montant égal à la partie de toute hausse des droits au 1er mai 2002 qui excède 2% de leurs droits de référence au 1er mai 2001 pour le programme auquel ils étaient inscrits à la date de ratification ;

27.2.2.a.ii du 1er mai 2003 au mois d'avril 2004, le montant fixé selon le sous-alinéa (i) et un montant égal à la partie de toute hausse des droits au 1er mai 2003 qui excède 2% de leurs droits de référence au 1er mai 2002 pour le programme auquel ils étaient inscrits à la date de ratification ;

27.2.2.a.iii en mai 2004, les montants fixés selon les sous-alinéas (i) et (ii) et un montant égal à la partie de toute hausse des droits qui excède 2% de leurs droits de référence au 1er mai 2003 pour le programme auquel ils étaient inscrits à la date de ratification ;

27.2.2.b Sous réserve de l'alinéa 27.2.1 (e), les étudiants inscrits qui deviennent membres de l'unité de négociation ainsi que les membres s'inscrivant à titre de nouveaux étudiants en janvier 2003 et qui sont admissibles aux termes du paragraphe 27.2.1., reçoivent

27.2.2.b.i du 1er mai 2003 au 30 avril 2004, un montant égal à la partie de toute hausse des droits qui excède 2% de leurs droits de référence au 1er mai 2002 pour le programme auquel ils sont inscrits en janvier 2003 ;

27.2.2.b.ii en mai 2004, le montant fixé selon le sous-alinéa (i) et un montant égal à la partie de toute hausse des frais qui excède 2% de leurs droits de référence au 1er mai 2003 pour le programme auquel ils étaient inscrits en janvier 2003.

27.2.2.c Les étudiants inscrits qui deviennent membres de l'unité de négociation, ainsi que les membres admissibles s'inscrivant à titre de nouveaux étudiants en mai et en septembre 2003 et en janvier 2004, et qui sont admissibles aux termes du paragraphe 27.2.1 en mai et en septembre 2003 et en janvier 2004, reçoivent un montant égal à la partie de toute hausse des

droits qui excède 2% de leurs droits de référence au 1er mai 2003 pour le programme auquel ils sont inscrits.

27.2.3 Marche à suivre

27.2.3.a Les membres remplissent le formulaire de demande approprié, le joignent à une copie du contrat pertinent conformément aux paragraphes 27.1 et 27.2 et soumettent ces documents au syndicat au plus tard à la date la plus éloignée des deux dates suivantes, soit la fin du deuxième mois après le début de la session dans laquelle les membres sont devenus admissibles à une bourse d'appui pour droits de scolarité donnée, soit trente jours après avoir signé un contrat dans une session où les membres sont devenus admissibles à une bourse d'appui pour droits de scolarité donnée. Il est entendu que pour la session dans laquelle le convention collective est ratifiée, les membres font une demande au plus tard 60 jours après la date de ratification par le syndicat.

27.2.3.b Le syndicat transmet les formulaires de demande dûment remplis et les copies de contrat au bureau du négociateur en chef à des fins de traitement. Le montant de la bourse est déposé au Service des finances dans le compte étudiant du membre dans les trente (30) jours suivant la réception au bureau du négociateur en chef des demandes transmises par le syndicat, pourvu que les renseignements fournis sur les formulaires de demandes soient justes.

27.2.3.c Les surplus de l'allocation versée aux termes du programme de bourses d'appui pour droits de scolarité dans le compte étudiant du membre au Service des finances lui sont remis lorsqu'il quitte l'Université et que son dossier étudiant est fermé, pourvu qu'il ait payé à l'Université d'Ottawa tous les droits de scolarité.

27.2.3.d Le négociateur en chef fera parvenir au syndicat dans les meilleurs délais des renseignements concernant les modifications aux droits de scolarité lorsque ces modifications ont reçu une approbation officielle et ont été annoncées publiquement.

29 TRADUCTION ET DISTRIBUTION DE LA CONVENTION COLLECTIVE

29.1 Traduction L'Employeur accepte de traduire chaque clause de la présente convention dans l'autre langue officielle du Canada à partir de la langue dans laquelle elle a été négociée à la table de négociation, et d'assumer les coûts de la traduction. Dans le délai convenu par les parties, l'Employeur transmet au syndicat la version traduite pour qu'il l'approuve afin de s'assurer que la traduction satisfait les deux parties. En cas de désaccord sur l'interprétation de la convention, la langue dans laquelle le texte a été négocié prévaut. *A cet effet, la langue dans laquelle chaque clause a été négociée est précisée dans la convention collective au moyen d'un astérisque placé à côté du numéro de la clause.*

31 PROJET ET TÂCHE

[L'article 31 reprend le texte auparavant en appendice B.1]

31.2 Toutes les fonctions de l'employé sont incluses dans le calcul des heures consacrées au projet. Ces fonctions sont notamment mais sans se limiter à : la préparation, l'enseignement, la présence à des conférences, la démonstration, l'animation de discussions, la surveillance de laboratoire, la correction, l'encadrement des étudiants, la surveillance d'examens, les heures de bureau, la préparation d'expériences, la supervision de visites d'études, la recherche, la rédaction de rapports et d'articles, des entretiens avec le superviseur responsable selon les besoins du projet, et la prestation de soutien et d'aide pédagogique. Les fonctions attribuées sont accomplies dans des délais raisonnables compte tenu des exigences du poste et de l'unité qui emploie. Dans l'attribution des tâches, il faut tenir compte du nombre d'étudiants par classe

ou par séminaire ainsi que du nombre et de la complexité de leurs travaux *; ces tâches doivent refléter celles qui ont été attribuées au cours des trois (3) années précédentes et ne doivent pas les dépasser exagérément.*

Appendice B

[B.1 devient l'article 31 ; seul B.1.2 (devenu 31.2) est modifié.]

B.4 Taux de salaire

Postes	**Taux horaire de salaire**	
	1 septembre 2002 - 31 août 2003	**1 septembre 2003 - 31 août 2004**
Assistant d'enseignement / Démonstrateur / Moniteur de laboratoire - diplômé	30,33 $	31,24 $
Tuteur - diplômé	30,33 $	31,24 $
Assistant de recherche - diplômé	30,33 $	31,24 $
Correcteur - diplômé	21,85 $	22,50 $
Surveillant d'examens - diplômé	21,85 $	22,50 $
1er cycle - tous les postes	18,20 $	18,75 $

C DEMANDE D'EMPLOI

[Ce paragraphe est ajouté après les cases à cocher pour les langues parlées et écrites :]

Dans le cas de demandes pour des postes qui comprennent de l'enseignement, cette section indique si oui ou non le requérant est capable de communiquer de façon précise, efficace, et claire dans la langue d'enseignement.

D LETTRES D'ENTENTE

[L'ancien D5 est déplacé en 22.4]

D3 Le paragraphe 31.2 n'empêche en rien l'employeur d'exiger qu'un employé travaille le nombre total d'heures fixé dans le contrat.

D5 Attendu que, par le passé, le système de rémunération n'a pas été utilisé pour assumer une partie des coûts des avantages sociaux des employés, il est donc difficile d'établir la méthode la plus efficace qui permettra au système de remettre la somme de 40 $ aux membres du SCFP qui se sont inscrits au régime d'assurance de soins dentaires de base au 1er septembre 2002 ;

Attendu que les programmeurs du système doivent examiner un certain nombre de solutions, entre autres introduire une déduction que l'employeur et les employés paient en partie, ou réduire la prime annuelle par le montant couvert par l'employeur et déduire le solde pendant la période de couverture, ou encore adopter une autre méthode plus efficace et praticable ;

Et attendu qu'il est peu probable que cet examen soit terminé avant le 1er janvier ;

Les parties conviennent de ce qui suit :

1. Tous les membres du SCFP qui se sont inscrits au régime d'assurance dentaire de base avant le 30 septembre 2002 ont droit à un remboursement de 40 $ sur le coût des primes, somme qui doit être déposée dans leur compte salaire habituel au plus tard le 30 octobre 2002
2. Si le paragraphe 26.1.6 ne peut être appliqué d'ici le 1er janvier 2003, tous les membres du SCFP qui se sont inscrits au régime d'assurance dentaire de base avant le 31 janvier 2003 ont droit à un remboursement de 40 $ sur le coût des primes. Cette somme doit être déposée dans leur compte salaire habituel au plus tard le 28 février 2003. Il est entendu que la présente disposition continue de s'appliquer avec les adaptations nécessaires jusqu'à ce qu'un système de réduction de la prime soit mis en place.

3. La méthode énoncée aux paragraphes 1 et 2 ne constitue pas un précédent ; la réduction de prime à l'avenir pourrait prendre une des formes présentées dans cette lettre [c'est à dire dans le 2^{e} «Attendu»], qui serait appliquée durant toute la période de couverture.

Bibliographie

«U of O teaching assistants vote to form CUPE local». *The Ottawa Citizen*, page C.6, 14 mai 1994 . Cité en page 140.

«Open Strike». *j_spot, Journal of Social and Political Thought*, février 2002. Adresse URL: `http://www.yorku.ca/jspot/open_strike/` . Cité en page 138.

ANDERSON, Norman H.. *Foundations of Information Integration Theory*. Academic Press, New York, NY, 1981 . Cité en page 231.

ARGYRIS, Chris. *Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change*. The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series and The Jossey-Bass Management Series. Jossey-Bass, San Francisco, 1993 . Cité aux pages 27 et 291.

ARGYRIS, Chris, PUTNAM, Robert, et Diana MCLAIN SMITH. *Action Science*. The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series and The Jossey-Bass Management Series. Jossey-Bass, San Francisco and London, 1985. Adresse URL: `http://www.actiondesign.com/action_science/` . Cité aux pages 29, 31, 32, 34, 70 et 111.

ARGYRIS, Chris et Donald A. SCHÖN. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco, 1974 . Cité aux pages 6 et 31.

AXELROD, Robert. *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, 1984 . Cité en page 53.

BARKOW, J.H., COSMIDES, Leda, et J. TOOBY, éditeurs. *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture*, New York, 1992. Oxford University Press . Cité en page 65.

BARTHES, Roland. *Mythologies*. Seuil, 1957 . Cité en page 278.

BEATON, James. «CUPE 3903 Resists Corporatization at York». *Workplace: a journal for academic labour*, (6), décembre 2000. Adresse URL: `http://www.cust.educ.ubc.ca//workplace/issue6/CUPE3903beaton.html` . Cité en page 263.

BLACKADDER, Derek. «Academic workers across Canada». *Canadian Dimension*, 33(1):44, février 1999 . Cité en page 135.

BODNAR, Christopher et Patricia MAZEPA. *Managing the Media : Communicating Labour at High Tech U* [En ligne], février 2002. Adresse URL: `http://www.yorku.ca/jspot/open_strike/submissions/carleton_final.htm` . Cité en page 138.

BOUDON, Raymond. *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses.* Fayard, Paris, 1990 . Cité aux pages 67 et 69.

BRETON, Philippe et Gilles GAUTHIER. *Histoire des théories de l'argumentation.* Repères. La Découverte, Paris, 2000 . Cité en page 27.

«University and College Affordability: How and why have fees increased?». *CAUT Education Review*, 3(2):1–11, 2001. Adresse URL: `http://www.caut.ca/en/publications/educationreview/educationreview3-2.pdf` . Cité en page 137.

«Access denied: The affordability of post-secondary education in Canada, 1857 to 2002». *CAUT Education Review*, 4(1):1–8, 2002. Adresse URL: `http://www.caut.ca/en/publications/educationreview/educationreview4-1.pdf` . Cité en page 137.

Canadian Federation of Students [En ligne]. Adresse URL: `http://www.cfsontario.ca` . Cité en page 136.

CRAWFORD, Sue E. S. et Elinor OSTROM. «A Grammar of Institutions». *The American Political Science Review*, 89(3):582–600, septembre 1995 . Cité en page 121.

CRESWELL, John W.. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions.* SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, 1988 . Cité aux pages 29 et 33.

CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG. *L'acteur et le Système.* Seuil, Paris, 1977 . Cité aux pages 4, 10, 29, 35, 36, 37 et 99.

DANIELS, Ron et Michael TREBILCOCK. «Towards a New Compact in University Education in Ontario». Dans IACOBUCCI, Frank, éditeur, *Taking Public Universities Seriously.* University of Toronto, 3-4 décembre 2004. Adresse URL: `http://www.utoronto.ca/president/04conference/downloads/daniels-trebilcock.pdf` . Cité aux pages 137 et 246.

DARE, Patrick. «U of O teaching assistants fight to become unionized». *The Ottawa Citizen*, page B.6, 4 avril 1994 . Cité en page 141.

DAVENPORT, Paul. «Deregulation and Restructuring in Ontario's University System». *Canadian Business Economics*, 4(4):27–36, été 1996. Adresse URL: `http://www.cabe.ca/cbe/vol4_4/44-davenport.pdf`. Cité en page 246.

DAVID BOHM, Donald Factor et Peter GARRETT. *Dialogue - A proposal* [En ligne], 1991. Adresse URL: `http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue_proposal.html`. Cité en page 294.

DESROCHES, Cheryl. «Syndicat?! On n'a pas besoin du maudit Syndicat!». *cupEXPRESScfp*, 2(4):1–3, hiver 2002. Cité en page 150.

DREYFUS, Hubert et Paul RABINOW. *Michel Foucault: Un parcours philosophique*. Folio/Essais. Gallimard, Paris, 1984. Cité aux pages 14, 41, 318 et 319.

Faculté des Études Supérieures et Postdoctorales, Université d'Ottawa. (Page consultée le 14 mars 2006), *Règlements généraux : Inscription* [En ligne]. Adresse URL: `http://www.etudesup.uottawa.ca/reglements/inscription.html`. Cité en page 147.

«Des frais de scolarité moins élevés pour une dette moins élevée». Rapport Technique, Fédération Canadienne des Étudiants, Toronto, 2004. Adresse URL: `http://www.ReviewRae.ca`. Cité en page 137.

«Income Contingent Loans: Inequity and Injustice on the Installment Plan». Rapport Technique, Fédération Canadienne des Étudiants, Ottawa, Ontario, mai 2005. Cité en page 137.

FERRY, J.M.. *L'éthique reconstructive*. Cerf, Paris, 1996. Cité en page 294.

FLYVBJERG, Bent. *Rationality and Power: Democracy in Practice*. The University of Chicago Press, Chicago, 1998. Cité aux pages 2, 7, 9, 10, 12, 14, 21, 22, 40, 41, 42 et 96.

FOLGER, Joseph P., POOLE, Marshall Scott, et Randall K. STUTMAN. *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations*. Addison Wesley Longman, 4e édition, 2001. Cité en page 27.

FOUCAULT, Michel. *La volonté de savoir*, volume 1 de *Histoire de la Sexualité*. Gallimard, 1976. Cité aux pages 12 et 98.

FOUCAULT, Michel. «*The Foucault Reader*», Chapitre What is Enlightenment, page 47. P. Rabinow, éditeur. Pantheon, New York, 1984. Cité en page 42.

FOUCAULT, Michel. Chapitre Pourquoi étudier le pouvoir : la question du sujet, pages 297–308. Dans Dreyfus, Hubert et Paul Rabinow, *Michel Foucault: Un parcours philosophique*. Folio/Essais. Gallimard, Paris, 1984. Cité en page 14.

FOUCAULT, Michel. Chapitre Le pouvoir: comment s'exerce-t-il?, pages 308–321. Dans Dreyfus, Hubert et Paul Rabinow, *Michel Foucault: Un parcours philosophique*. Folio/Essais. Gallimard, Paris, 1984 . Cité en page 41.

GAUTHIER, David. *Morals by Agreement*. Clarendon Press, Oxford, 1986 . Cité aux pages 55, 56 et 57.

GOFFMAN, Erving. *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1974 . Cité en page 28.

GRANOVETTER, Mark. «The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited». *Sociological Theory*, 1:201–233, 1983. Adresse URL: `http://www.si.umich.edu/~rfrost/courses/SI110/readings/In_Out_and_Beyond/Granovetter.pdf` . Cité en page 293.

GRENON-NYENHUIS, Chantale. «Les négociations: le jour J approche». *cupEXPRESScfp*, 2(4):1–3, hiver 2002 . Cité en page 150.

GRUDER, Charles L.. Chapitre Social Power in Interpersonal Negotiation, pages 111–154. Dans Swingle, Paul, éditeur, *The Structure of Conflict*. Social Psychology. Academic Press, 1970 . Cité en page 48.

GUERRIEN, Bernard. *La Théorie des Jeux*. Economica, Paris, 2002 . Cité aux pages 48 et 54.

HALLEYN, Fernand. *La structure poétique du monde: Copernic, Kepler*. Seuil, Paris, 1987 . Cité en page 67.

HARGREAVES HEAP, Shaun P. et Yanis VAROUFAKIS. *Game Theory: A critical introduction*. Routledge, London and New York, 1995 . Cité en page 64.

HEATH, Joseph. *Communicative Action and Rational Choice*. MIT Press, Cambridge, MA, 2001 . Cité aux pages 3, 4, 28, 34, 45, 49, 51, 56, 57, 64, 65, 69, 72, 73, 74, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 86, 100, 102, 103, 104, 106, 108, 110, 112, 113, 115, 121 et 127.

HIRSCHHORN, Larry. *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. MIT Press, Cambridge, MA and London, England, 1988 . Cité aux pages 27 et 278.

HOFSTADTER, Douglas R.. «*Metamagical Themas*», Chapitre Dilemmas for Superrational Thinkers, Leading Up to a Luring Lottery, pages 739–755. Penguin, New York, NY, 1985 . Cité en page 66.

JOHNSON, Paul E. et Robert HUCKFELDT. «Persuasion and Political Heterogeneity within Networks of Political Communication: Agent-Based Explanations for the Survival of Disagreement». San Francisco, novembre 2001. American Political Science Association . Cité en page 27.

KIRSCHNER, Paul A., SHUM, Simon J. Buckingham, et Chad S. CARR, éditeurs. *Visualizing Argumentation.* Springer-Verlag, London, 2003. Adresse URL: `http://www.visualizingargumentation.info/` . Cité en page 26.

KLEIN, Mark, FARATIN, Peyman, SAYAMA, Hiroki, et Yaneer BAR-YAM. «Negociating Complex Contracts». 2001. Adresse URL: `http://ccs.mit.edu/klein/papers/ROMA-WP-2001-01.pdf` . Cité en page 27.

KUHLING, Clarice. «How CUPE 3903 Struck and Won». *Just Labour*, 1:77–85, 2002 . Cité en page 138.

KUHN, Thomas S.. *The Structure of Scientific Revolutions.* The University of Chicago Press, 2^{e} édition, 1970 . Cité en page 126.

LAURENT, Paul et Gilles PAQUET. *Épistémologie et économie de la relation.* Vrin, Paris/Lyon, 1999 . Cité en page 293.

LAXER, Kate. «Youth roll-call». *Our Times*, 18(1):34, janvier-février 1999 . Cité en page 136.

LUHMANN, Niklas. «*Sociocybernetic Paradoxes*», Chapitre The Autopoiesis of Social Systems. F. Geyer et J. van der Zouwen, éditeurs. SAGE Publications, London, 1986 . Cité en page 76.

MONROY, Michel et Anne FOURNIER. *Figures du conflit: une analyse systémique des situations conflictuelles.* le sociologue. PUF, 1997 . Cité aux pages 27 et 278.

MOROZ, Melissa. «Teaching Assistants, the Canadian Union of Public Employees, and the Relations of Ruling: An Exploration of Collective Bargaining at the University of Victoria 2003-2004». Thèse de Maîtrise, University of Victoria, Victoria, 2004 . Cité en page 135.

NIEMEIJER, Marsha et Chris VANCE. (Page consultée le 30 avril 2006), *Striking to Win at York University* [En ligne]. Adresse URL: `http://www.cust.educ.ubc.ca//workplace/issue6/CUPE3903niemeijervance.html` . Cité en page 138.

NOWAK, Andrzej, VALLACHER, Robin R., et Eugene BURNSTEIN. «*Computer Modeling of Social Processes*», Chapitre Computational Social Psychology: a Neural Network Approach to Interpersonal Dynamics, pages 97–125. SAGE Publications Ltd, London, 1998 . Cité en page 27.

O'KEEFE, Barbara J.. «The Logic of Message Design: Individual Differences in reasoning about Communication». *Communication Monographs*, 55:80–103, mars 1988 . Cité aux pages 28 et 68.

OSTROM, Elinor. «An agenda for the study of institutions». *Public Choice*, 48:3–25, 1986 .

Cité en page 121.

OUTHWAITE, William. *Habermas: A Critical Introduction.* Polity Press, Cambridge, 1994 . Cité aux pages 70, 71, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 86, 87, 97, 98, 100 et 101.

PAQUET, Gilles. «L'éthique organisationnelle : pour un bricolage reconstructeur». Québec, avril 2005. Congrès des relations industrielles. Adresse URL: `http://www.gouvernance.ca/publications/05-05.pdf` . Cité en page 109.

PERELMAN, Charles et L. OLBRECHTS-TYTECA. *Traité de l'argumentation.* PUF, Paris, 1958 . Cité en page 67.

PIAGET, Jean. *Introduction à l'épistémologie génétique* . Cité en page 80.

POPPER, Karl. *The Logic of Scientific Discovery.* Hutchinson, London, 1959 . Cité en page 25.

PUTNAM, Linda L. et Michael E. ROLOFF, éditeurs. *Communication and Negociation.* Sage Annual Reviews of Communication research. SAGE Publications, Newbury Park, 1992 . Cité en page 27.

RAPOPORT, Anatol. Chapitre Conflict Resolution in the Light of Game Theory and Beyond, pages 1–44. Dans Swingle, Paul, éditeur, *The Structure of Conflict.* Social Psychology. Academic Press, 1970 . Cité en page 54.

RAWLS, John. *Political Liberalism.* Columbia University Press, New York, 1993 . Cité en page 114.

REYNAUD, Jean-Daniel. *Les règles du jeu: L'action collective et la régulation sociale.* Armand Coliné Masson, Paris, 1997 . Cité en page 123.

ROGERS, Dave. «Carleton strike threat: what's at stake». *The Ottawa Citizen*, page F.3, 26 janvier 2001 . Cité aux pages 138 et 142.

SAMUELSON, P.. «Proof that Properly Anticipated Prices Fluctuate Randomly». *Industrial Management Review*, 6:41–50, printemps 1965 . Cité en page 286.

«Collective Agreement 2004-2006 between Carleton University and The Canadian Union of Public Employees Local 4600 Unit 1». Rapport Technique, SCFP4600-1, Carleton University, 2004. Adresse URL: `http://4600.cupe.ca/updir/4600/CA2004-06Local4600-1.pdf` . Cité en page 242.

SCHELLING, Thomas C.. *The Strategy of Conflict.* Oxford University Press, New York, 1963 . Cité aux pages 51 et 54.

SLEMBROUK, Stef. (Page consultée le 2004), *What is meant by discourse analysis?* [En ligne]. Adresse URL: `http://bank.rug.ac.be/da/da.htm`. Cité aux pages 75 et 279.

Statistiques Canada [En ligne]. Adresse URL: `http://www.statscan.ca`. Cité en page 136.

«Questions d'éducation - le point sur l'éducation, l'apprentissage et la formation au Canada». Rapport Technique, Statistiques Canada, 2004. Adresse URL: `http://www.statcan.ca/cgi-bin/IPS/display_f?cat_num=81-004-XIF`, (Page consultée le 24 février 2006). Cité en page 136.

STRAUSS, Anselm et Juliet CORBIN. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques.* SAGE Publications, 2^{e} édition, 1990. Cité en page 33.

SWINGLE, Paul, éditeur. *The Structure of Conflict.* Social Psychology. Academic Press, 1970. Cité aux pages 48, 54, 319 et 321.

Syndicat Canadien de la Fonction Publique. (Page consultée le 23 février 2006), *Our universities are not for sale* [En ligne], 31 octobre 2000. Adresse URL: `http://cupe.ca/www/educationpostsecondary/4604`. Cité aux pages 136 et 263.

Syndicat Canadien de la Fonction Publique. (Page consultée le 23 février 2006), *Au sujet du Syndicat Canadien de la Fonction Publique* [En ligne], 22 août 2002. Adresse URL: `http://www.cupe.ca/www/AboutOurUnion/`. Cité en page 136.

Syndicat Canadien de la Fonction Publique. (Page consultée le 23 février 2006), *Histoire du SCFP: Debout pour les emplois et les services* [En ligne], 23 avril 2002. Adresse URL: `http://www.cupe.ca/www/history/4819/`. Cité en page 136.

«Ontario Universities And The Double Cohort: What Will Be The Impact On Cupe Members?». Rapport Technique, Syndicat Canadien de la Fonction Publique, janvier 2003. Cité en page 139.

Syndicat Canadien de la Fonction Publique, section 2626, Ottawa. «*Constitution*», avril 2002. Adresse URL: `http://www.uottawa.ca/associations/SCFP-CUPE2626/files/ConstitutionVB.pdf`. Cité aux pages 139 et 227.

«Convention Collective entre l'Université dOttawa et le Syndicat Canadien de la Fonction Publique et sa section locale 2626 du 1er septembre 2004 au 31 août 2007», Syndicat Canadien de la Fonction Publique, section 2626 et Université d'Ottawa, avril 2005. Adresse URL: `http://www.uottawa.ca/associations/SCFP-CUPE2626/files/SCFP-CUPE_2626_Convention_Collective_Agreement_2004-2007.pdf`. Cité en page 253.

Syndicat Canadien de la Fonction Publique, section 3903. (Page consultée le 6 avril 2006), *The Big Strike 2000-2001* [En ligne]. Adresse URL: `http://tao.ca/~cupe3903/web/?q=node/145` . Cité en page 138.

«Ontario University Funding System». Rapport Technique, Task Force on Resource Allocation, Ontario Council on University Affairs, septembre 1994. Adresse URL: `http://www.oise.utoronto.ca/depts/tps/TPS1017/Form_Fund/OntUnivFundSys.pdf` . Cité en page 246.

TOULMIN, Stephen. *The Uses of Argument.* Cambridge University Press, New York/London, 1958 . Cité aux pages 27 et 68.

«Budget 2004-2005». Rapport Technique, Université d'Ottawa, 2004. Adresse URL: `http://www.uottawa.ca/services/planfin/bdgt/bdgt05-f.htm` . Cité en page 237.

WERNER, Eric. «A Formal Computational Semantics and Pragmatics of Speech Acts». Dans *Proceedings of the 12th International Conference on Computational Linguistics*, pages 744–749, Budapest, Hungary, 1988. Adresse URL: `http://acl.ldc.upenn.edu/C/C88/C88-2152.pdf` . Cité en page 27.

WILLARD, Charles Arthur. *A Theory of Argumentation.* The University of Alabama Press, Tuscaloosa, AL, 1989 . Cité aux pages 68 et 111.

WYER JR., Robert S. et K. SRULL, éditeurs. *The Content, Structure and Operation of Thought Systems*, volume IV de *Advances in Social Cognition.* Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, 1991 . Cité en page 27.

Sources indirectes

AUSTIN, J. L.. *How to do Things with Words.* J. O. Urmson et Sbizà, éditeurs. Harvard University Press, Cambridge, MA, 2e édition, 1975 . Cité en page 78.

BACON, Francis. *Meditationes Sacræ. De Hæresibus.*. 1597 . Cité en page 9.

BECKER, Gary. *Accounting for Tastes.* Harvard University Press, Cambridge, MA, 1996 . Cité en page 113.

BRANDOM, Robert. *Making It Explicit.* Harvard University Press, Cambridge, MA, 1994 . Cité aux pages 103 et 110.

CICOUREL, Aaron. *Cognitive Sociology.* Penguin Education, Harmondsworth, 1973 . Cité aux pages 34 et 74.

CRAWFORD, Vincent. P. et Joel SOBEL. «Strategic Information Transmission». *Econometrica*, 50:1431–1451, 1982 . Cité en page 51.

DEY, Ian. *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists.* Routledge, London, 1993 . Cité en page 33.

DURKHEIM, Émile. *De la division du travail social.* Paris. Les Presses universitaires de France, 1897 . Cité aux pages .

DURKHEIM, Émile. *The Division of Labor in Society.* traduction G. Simpson. The Free Press, New York, 1933. ; traduction de Durkheim, Émile, *De la division du travail social.* Paris. Les Presses universitaires de France, 1897 . Cité aux pages 79 et 108.

DURKHEIM, Émile. *The Rules of Sociological Method.* traduction W. D. Halls. The Free Press, New York, 1982 . Cité en page 113.

FOUCAULT, Michel. «Entrevue Finale». *Raritan*, 4(1):9, 1985 . Cité en page 41.

GADAMER, Hans-Georg. *Truth and Method.* Sheed and Ward, London, 1975 (1960) . Cité

en page 71.

GARFINKEL, Harold. *Studies in Ethnomethodology*. Polity Press, Cambridge, 1984 . Cité aux pages 34 et 110.

GOFFMAN, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday, New York, 1959 . Cité en page 75.

GOFFMAN, Erving. *Behavior in Public Places*. Free Press, New York, 1963 . Cité en page 22.

GOFFMAN, Erving. «*Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behaviour*», Chapitre On face-work: an analysis of ritual elements in social interaction, pages 5–45. Aldine, Hawthorne, N.Y., 1967 (1955) . Cité en page 279.

GRICE, H. Paul. *Studies in the Ways of Words*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1989 . Cité en page 84.

HABERMAS, Jürgen. *The Theory of Communicative Action (The Rationality of Action and the Rationalization of Society)*, volume 1 de 2. traduction T. McCarthy. Beacon Press, Boston, 1984 . Cité aux pages 69, 74, 78, 81, 82, 84 et 127.

HABERMAS, Jürgen. *Knowledge and Human Interests*. traduction J. J. Shapiro. Polity Press, Cambridge, 1986 . Cité en page 70.

HABERMAS, Jürgen. *The Theory of Communicative Action (Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason)*, volume 2 de 2. traduction T. McCarthy. Beacon Press, Boston, 1987 . Cité aux pages 76, 77, 79, 80, 87 et 101.

HABERMAS, Jürgen. *Moral Consciousness and Communicative Action*. traduction C. Lenhardt et S. Weber Nicholsen. MIT Press, Cambridge, MA, 1990 . Cité aux pages 84 et 85.

HABERMAS, Jürgen. «*Communication and the Evolution of Society*», Chapitre Moral Developement and Ego Identity. Polity Press, Cambridge, MA, 1991 . Cité aux pages 80 et 100.

HABERMAS, Jürgen. *Vergangheit als Zukunft*. M. Heller, éditeur. Pendo, Zurich, 1991 . Cité en page 78.

HABERMAS, Jürgen. *Faktizität und Geltung*. Suhrkamp, Frankfurt, 1992 . Cité aux pages 77, 86, 87 et 96.

HABERMAS, Jürgen. *Postmetaphysical Thinking*. traduction W. M. Hohengarten. MIT Press, Cambridge, MA, 1992 . Cité en page 81.

HABERMAS, Jürgen. Chapitre Actions, Speech Acts, Linguistically Mediated Interactions, and the Lifeworld, pages 215–256. Dans Habermas, *OPC* . Cité en page 78.

HABERMAS, Jürgen. *On the Pragmatics of Communication.* M. Cook, éditeur. MIT Press, Cambridge, MA, 1998 . Cité aux pages 78 et 82.

HARSANYI, John C.. *Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations.* Cambridge, 1977 . Cité en page 57.

HOBBES, Thomas. *Leviathan.* R. Tuck, éditeur. Cambridge University Press, Cambridge, 1991 (1651) . Cité en page 64.

HONNETH, Axel et Hans JOAS, éditeurs. *Communicative Action.* Polity Press, 1991 . Cité en page 100.

HUSSERL, Edmund. *The Crisis of the European Sciences and Transcendental Phenomenology.* Northwestern University Press, Evanston, Ill., 1970 (1938) . Cité en page 73.

JORGENSEN, Danny L.. *Participant observation: A methodology for human studies.* Sage, London, 1989 . Cité en page 33.

KALAI, Ehud et Meir SMORODINSKY. «Other Solutions to Nash's Bargaining Problem». *Econometrica*, 43:513–18, 1975 . Cité en page 55.

KANT, Immanuel. «Was ist Aufklärung». *Berlinische Monatsschrift*, IV:481–491, décembre 1784 . Cité en page 42.

KANT, Immanuel. *Foundations of the Metaphysics of Morals.* traduction L. White Beck. MacMillan, New York, 1990 . Cité en page 72.

KOHLBERG, Lawrence. *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice.* Harper & Row, San Francisco, 1981 . Cité en page 80.

KUNNENMAN, Harry. *Der Wahrheitstrichter: Habermas und die Postmoderne.* Campus, 1991 . Cité en page 98.

LAFONT, Cristina. *The Linguistic Turn in Hermeneutic Philosophy.* traduction J. Medina. MIT Press, Cambridge, 1999 . Cité en page 82.

LOCKE, John. *Two Treatises of Government.* P. Laslett, éditeur. Cambridge University Press, 1988 (1690) . Cité en page 57.

LUCE, R. D. et H. RAIFFA. *Games and Decisions.* John Wiley and Sons, New York, 1957 . Cité en page 57.

MACHIAVELLI, Nicolò. *The Prince*. Penguin, Harmondsworth, 1984 . Cité en page 14.

MARCH, James G. et Herbert A. SIMON. *Organizations*. Wiley, 1958 . Cité en page 10.

MCCARTHY, Thomas. «*Practical Discourse*», Kapitel Ideals and Illusions, pages 181–199. MIT Press, Cambridge, 1991 . Cité en page 86.

MEAD, George Herbert. *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press, Chicago, 1934 . Cité en page 79.

NASH, John F.. «Noncooperative Games». *Annals of Mathematics*, 54:289–295, 1951 . Cité en page 49.

NASH, John F.. «Two-Person Cooperative Games». *Econometrica*, 21, 1953 . Cité en page 57.

NIETZSCHE, Freidrich. *The Birth of Tragedy*. Vintage Books, New York, 1967 . Cité en page 10.

NIETZSCHE, Freidrich. *The Will to Power*. Vintage Books, New York, 1968 . Cité en page 40.

NOZICK, Robert. *Anarchy, State, and Utopia*. Basic Books, New York, 1974 . Cité en page 57.

«notes de présentation». Ontario Council of University Faculty Associations, mai 2002 . Cité en page 139.

PARSONS, Talcott. *The Social System*. Free Press, New York, 1951 . Cité en page 73.

PARSONS, Talcott. *The Structure of Social Action*, 2 volumes. Free Press, New York, 1968 (1937) . Cité aux pages 4, 65 et 73.

POLANYI, Michael. *The Tacit Dimension*. Anchor Books, New York, 1967 . Cité en page 111.

POLLNER, Melvin. *Mundane Reason*. Cambridge University Press, Cambridge, 1987 . Cité en page 113.

RAWLS, John. «The Idea of an Overlapping Consensus». *Oxford Journal of Legal Studies*, 7:251–276, 1988 . Cité en page 115.

RICHEBÉ, Nathalie. «La gestion et la rémunération des compétences peuvent-elles inciter les salariés à coopérer? Réflexions sur le paradoxe de la coopération». Rapport Technique, ESC Nantes, 2003 . Cité en page 109.

RYLE, Gilbert. *The Concept of Mind.* Barnes & Noble, New York, 1949 . Cité en page 34.

SCHUTZ, Alfred. *On the Phenomenology of the Social World.* Heinemann, London, 1972 (1932) . Cité en page 76.

SIM, Dalice A.. «Study on Accessibility». Report of the 1999 survey of medical students, Telephone Survey Unit, University of Western Ontario, Department of Epidemiology and Biostatistics, Faculty of Medicine and Dentistry, London, 1999 . Cité en page 137.

SIMMEL, Georg. *Les problèmes de la philosophie de l'histoire.* PUF, Paris, 1984 (1892) . Cité en page 69.

«The Canada e-Book: 2001 Canada Year Book». Rapport Technique, Statistiques Canada, 6 mai 2003. Adresse URL: `http://142.206.72.67/02/02c/02c_009_e.htm` . Cité en page 137.

TAYLOR, Charles. «*Understanding and Social Inquiry*», Chapitre Interpretation and the Sciences of Man. F. Dallmayr et T. McCarthy, éditeurs. University of Notre Dame Press, Notre Dame, Ind., 1977 . Cité en page 29.

TAYLOR, Charles. «*Philosophical Arguments*», Chapitre Explanation and Practical Reason, pages 34–60. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1995 . Cité en page 113.

THOMAS, Jim. *Doing Critical Ethnography.* SAGE, Beverly Hills (Calif.), 1993 . Cité en page 33.

VON NEUMANN, John et Oskar MORGENSTERN. *The Theory of Games and Economic Behavior.* John Wiley & Sons, New York, 3^{e} édition, 1953 . Cité aux pages 45, 48 et 106.

WEBER, Max. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism.* traduction T. Parsons. Charles Scribner's Sons, New York, 1958 . Cité en page 73.

WEBER, Max. *Economy and Society*, 2 volumes. G. Roth et C. Wittich, éditeurs. University of California Press, Berkeley, 1978 . Cité en page 73.