

NOTES DE LECTURE/ (RE)LECTURES

**À propos de l'ouvrage d'Arnaud Stimec,
La négociation
Dunod, collection « Topos », Paris, 2005**

Christian Defélix

Université Pierre Mendès-France, Grenoble

Le petit livre d'Arnaud Stimec est séduisant à plus d'un titre. Son auteur, praticien de la négociation et formateur en la matière, nous fournit dans l'espace réduit des 120 pages de la collection « Topos » un panorama large et très clair du champ de la négociation, défini comme « un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant un accord mutuellement acceptable ». La structure de l'ouvrage en cinq chapitres – enjeux et contextes, dilemmes et approches classiques, modèle de référence fourni par la négociation raisonnée, approches complémentaires, perspective intégrative – permettra à plus d'un lecteur de s'y retrouver : le novice appréciera l'explicitation des notions de base ainsi que les très nombreux exemples qui jalonnent le propos ; le praticien pourra profiter de la prise de recul que lui fournit l'ouvrage ; l'expert, quant à lui, sera plus sensible à la prise en compte des critiques adressées au modèle de Fischer et Ury et aux propositions d'enrichissement qui sont faites. Sur le plan des références, en effet, l'auteur n'apparaît pas prisonnier de sa théorie de référence, et convoque pour l'enrichissement du lecteur plusieurs voies de recherches apportées par les sciences humaines et sociales : l'anthropologie de Mauss, les types psychologiques de Jung, l'engagement selon Joules et Beauvois, le mimétisme de Girard... Le chapitre final formule, de manière intéressante, une synthèse de ces enrichissements en proposant un guide pouvant servir tant pour l'interprétation des situations de négociation que pour leur préparation pratique.

On pourrait certes regretter l'absence de certaines références (rien n'est dit par exemple sur la perspective de régulation conjointe de Reynaud ni sur les apports classiques d'un Schelling), comme le caractère trop rapide de certains passages (tels que les spécificités des négociations multilatérales, réduites à deux pages, ou l'évaluation d'une négociation, sur une demi-page finale). Sans doute ces limites tiennent-elles avant tout aux contraintes de format réduit de la collection. Au-delà, certains pourront également être irrités par la volonté affichée l'auteur de réconcilier à tout prix différentes approches en cherchant à les intégrer en une seule grille d'analyse, quitte à passer sur les contradictions ou controverses intellectuelles. D'autres encore se demanderont si, à vouloir

être à la fois un guide pragmatique et un état de l'art émaillé de références académiques, l'ouvrage ne joue pas sur deux genres différents sans convaincre parfaitement sur un seul.

Il n'empêche : même si ces limites et ces critiques peuvent être faites, ce « Topo » d'Arnaud Stimec a le mérite de concentrer en peu d'espace un état de l'art certes orienté mais lucide et intéressant. Un ouvrage à conseiller en priorité aux étudiants, aux enseignants et aux praticiens soucieux d'éclairer leur pratique.

**À propos de l'ouvrage dirigé par Jean-Pierre Lebrun
et Elisabeth Volckrick,
Avons-nous encore besoin d'un tiers ?,
ères, collection « Humus », 2005, 23 €**

Christophe Dubois ¹

Aspirant FNRS (Université de Liège – CRIS, IEP Paris – CSO)

Le concept de « tiers » jalonne les champs familiaux, scolaires, professionnels, judiciaires, psychiatriques, etc. Partant de ce constat, dressé à l'occasion d'un séminaire interdisciplinaire organisé au sein du département de communication de l'Université Catholique de Louvain, en juin 1999, une équipe s'est constituée autour de cette question du « tiers ». De séminaires en journées d'étude, une problématique s'est peu à peu dégagée pour structurer les débats : y a-t-il un lien entre, d'une part, les transformations affectant la régulation sociale et, d'autre part, les mutations intrinsèques aux processus de subjectivation ? Différentes approches ont été mobilisées en vue de répondre à cette interrogation : psychanalyse, philosophie sociale et politique, psychologie, sociologie, théories de la communication et de la médiation, mathématique, phénoménologie. Au fil des pages, des spécialistes de ces disciplines se penchent sur une facette du concept de tiers, révélant par-là la pluralité de ses dimensions et de ses ramifications, depuis ses origines psychanalytiques jusqu'à ses implications macro-sociologiques.

La pertinence et l'actualité du concept de tiers s'ancrent dans plusieurs observations que l'on pourrait résumer de la manière suivante. Avec la modernité, on assiste à un ébranlement des repères transmis par la tradition ; les organisations en réseau ont remplacé les organisations centralisées ; les mécanismes politiques et sociaux de régulation sont en crise. Quant à l'individu, il doit constamment repenser son rapport au monde, à la norme et au lien social. Les figures traditionnelles de l'autorité « verticale » – comme l'État, le roi, la Loi ou la religion – sont remises en question et perdent, par conséquent, leur fonction de tiers. Ainsi, aujourd'hui, tout le monde a son avis sur tout. Tout doit être négocié et renégocié ; cette « horizontalisation » des rapports sociaux implique que l'on (re)parle du tiers. En effet, ce tiers, garant absent, instance à reconstruire, doit être repensé. A partir de ce constat, l'ouvrage parvient à repérer et à cerner certaines modifications concernant le rapport subjectif à la norme et au lien social.

1. c.dubois@ulg.ac.be

Les premières pages nous proposent un retour aux sources de la notion de tiers. C'est ainsi que la psychanalyse, confrontée à un individu *fatigué d'être soi*², a essayé de l'aider à repenser son triple rapport à lui-même, au monde et aux autres. La référence au père oedipien selon la tradition freudienne confère au tiers la consistance d'une « structure tierce oeuvrant dès l'origine » (p. 20). Selon Lina Balestrière, l'individu ne peut donc se penser indépendamment de la société qui l'accueille et lui transmet un héritage. Cette structure qui nous préexiste nous amène à introduire la notion de Tiers (avec une majuscule). Pour illustrer cette dernière, André Berten analyse le langage. L'une de ses principales caractéristiques réside dans sa transcendance : le langage échappe à notre domination, mais sa structure est signifiante et détermine l'espace au sein duquel une prise de parole peut prendre sens. Le langage est donc une condition nécessaire mais non suffisante à l'humanité. Dans les sociétés modernes, le pluralisme et le multiculturalisme ont rendu l'usage du langage plus fluide et plus souple, désacralisant sa rigueur normative. A tel point que l'on peut se demander s'il est encore transcendantal ou si, en d'autres termes, il est encore le Tiers qu'il était.

S'ouvre ensuite une étape plus analytique. On y aborde, notamment, la fonction paradoxale du tiers. Ainsi, selon Dominique Bourn, le tiers remplit une fonction de garant car il permet au sujet de s'assurer que son rapport au monde, c'est-à-dire sa perception de la réalité, correspond à la perception correcte et socialement partagée de cette réalité. Cette fonction du tiers, constitutive de la stabilité du monde, est qualifiée de fonction « homéostatique » (p. 62). Elle nous amène à la fonction *paradoxale* du tiers. En effet, le tiers paradoxal apparaît en situation de crise, de souffrance, c'est-à-dire lorsque le tiers homéostatique ne fonctionne plus correctement. Les interactions se règlent alors autour d'un *contrat paradoxal*, qui garantit l'interdiction d'une consommation actuelle contre la promesse d'une consommation future. Jean-Pierre Lebrun distingue, quant à lui, le tiers social et le tiers singulier. Le premier a respectivement épousé les formes de Dieu, de la Science et de l'individu au cours des périodes successives de l'Ancien Régime, de la Modernité et puis de la Post-Modernité. Si bien que l'individu contemporain est émancipé et membre d'une société pluraliste dans laquelle il choisit les références qui lui permettront de justifier ses actes alors que, jadis, la référence à un grand Tiers constituait l'unique horizon normatif. Le sujet est aujourd'hui poussé à s'inventer en permanence et ne doit plus se contenter de « devenir » [ce qu'il doit être]. On assiste dès lors à l'avènement d'un tiers singulier. Celui-ci se constitue de vide et d'altérité : de vide, d'abord, à l'image du mot qui « implique, en même temps qu'il l'occulte, le vide qui l'autorise » (p. 121), chaque mot prononcé nécessitant un espace de silence qu'il comble et cache ; d'altérité, ensuite, à l'image de l'enfant qui doit rencontrer l'exception (c'est-à-dire le père oedipien) pour mettre en place la tiercéité et donc l'altérité. Elisabeth Volckrick, enfin, nous emmène vers une

2. En référence au livre d'Alain Ehrenberg (1998), *La fatigue d'être soi : dépression et société*, Odile Jacob.

interprétation pragmatique du tiers à partir d'une analyse des dispositifs de médiation. S'appuyant notamment sur Jürgen Habermas – pour qui la procédure de communication détermine les accords et les consensus sociaux argumentés – et Herbert Simon – et la distinction qu'il établit entre les types de rationalités substantielle et procédurale –, elle nous propose de considérer trois dimensions du tiers en situation de médiation. Ainsi, le médiateur joue-t-il à la fois le rôle du *tiers empirique* (deux parties font appel à un médiateur lorsqu'elles ne parviennent plus à s'ajuster aux règles du jeu de la communication valant pour tous), du *tiers généralisé* (le médiateur pose les contraintes normatives de l'interaction) et du *tiers réflexif* (le médiateur accompagne les parties qui interagissent à l'intérieur de contraintes communicationnelles et procédurales, et coproduisent des « normes partagées et consenties, dans le respect de principes », p. 157). La grille de lecture ainsi posée sur les processus de médiation ne manque pas d'intérêt et confère au concept de tiers une portée analytique concrète.

Au fil des pages et des coups de projecteurs multidisciplinaires, le lecteur avance dans la compréhension du concept de tiers, qui apparaît toujours plus complexe. La dernière partie de l'ouvrage nous propose une posture critique et un certain recul, au détour de la notion de désymbolisation. Ce concept caractérise l'effritement des principes, d'une morale universelle, des institutions telles que le droit, la famille, l'école, l'État, les entreprises etc., ainsi que l'évanouissement de leur valeur symbolique. Consécutivement à ces disparitions, nos comportements seraient davantage régis par le libre choix négocié et par des alliances contractuelles et provisoires. Le regard que l'on porte sur la société se trouve alors interrogé : assiste-t-on vraiment à une transformation sociétale ? Et dans quels termes la rapporter ? Jean de Munck nous met d'abord en garde contre les visions trop « négatives et généralisantes » (p. 162) de la société, et nous suggère de penser ce qui s'invente aujourd'hui, et non exclusivement ce qui disparaît. En introduisant les catégories d'*inconsistance* (caractéristique d'un système, juridique par exemple, possédant des contradictions logiques internes) et d'*incomplétude* (caractéristique d'un ensemble³ ne contenant pas tous les éléments qui doivent le constituer), il nous invite à penser le symbolique en termes de mutation et non plus en termes de disparition. Ainsi, on passerait aujourd'hui d'une société régulée sur un mode de fonctionnement *hiérarchique* – consistant et incomplet, puisqu'il tire sa consistance de son incomplétude dans le sens où la place de chef, de roi, de père, d'État, etc., est aussi une place d'exception – à une organisation sociale *démocratique* – inconsistante et complète, notamment parce qu'elle s'est émancipée de la religion. Pour Dany-Robert Dufour, par contre, le sujet moderne est en voie de disparition. Et ce sujet moderne n'est autre que celui qui structurait les trois instances du langage, du politique et du religieux. A cela, il avance deux explications possibles : soit le sujet névrosé n'est plus à sa place, soit la religion s'est dissoute. Le sujet

3. Ces deux catégories renvoient aux paradoxes de Russell dans la théorie des ensembles.

contemporain se retrouve dès lors livré à lui-même dans un espace social quadrillé par des droits. Ceux-ci, en se multipliant, remplissent une fonction de repères pour les individus, sur lesquels ces derniers s'appuient pour se construire. Ainsi, de nombreux « progrès sont générés par ce type de législation mais ils dépendent effectivement de la construction des institutions ad hoc, qui donnent en fait véritablement incarnation et chair à ces droits. C'est ça la question fondamentale » (p. 201). L'ouvrage se termine donc par cette question clé : « Qu'est-ce qu'une bonne institution aujourd'hui ? » (p. 201).

Une chose est certaine : le tiers fait débat. Et ce débat est remarquablement posé par ce livre. Un livre dont, au bout du compte, l'interdisciplinarité constitue un atout indéniable. Au fil des contributions réunies, le lecteur trouvera dans cet ouvrage collectif des clés très utiles pour mieux comprendre les mutations de la régulation sociale et des processus de construction du Sujet. Les diverses grilles de lectures appliquées sur le tiers constituent en effet de précieuses ressources pour l'analyse sociologique.

À propos de l'ouvrage
de Jean-Claude de Crescenzo (éd.),
Changement dans les organisations,
Tome 1 – *Stratégies, processus et performances,*
248 pages ;
Tome 2 – *Communication, négociation et interventions,*
231 pages,
Paris, L'Harmattan, 2005.

Philippe Barré¹
Université catholique de Louvain

Cet ouvrage est le fruit d'une réflexion pluridisciplinaire sur le changement organisationnel, initiée au milieu des années 1990 par l'Institut de Recherche sur le Changement dans les Organisations (IRCO). Rassemblant des scientifiques issus de différentes disciplines (sociologie, économie, gestion, psychosociologie, ergonomie, philosophie, etc.) mais également des praticiens du changement, des dirigeants syndicaux et des chefs d'entreprises, l'IRCO s'est positionné comme un lieu d'échange et de débat critique portant sur les évolutions touchant à l'organisation du travail et aux pratiques de gestion.

Les contributions qui constituent cet ouvrage en deux volumes sont issues de la revue éditée par l'IRCO, *Les cahiers du changement*, et ont été publiées dans celle-ci entre 1997 et 2002. Fruit de cette réflexion et de cette confrontation entre chercheurs et professionnels du monde de l'entreprise, il faut reconnaître, parmi la somme d'ouvrages de plus en plus nombreux consacrés à ce thème, l'originalité de ce rapprochement et de cette mise en perspective de ces différentes expertises.

Une autre singularité de cet ouvrage tient plus fondamentalement à la perspective même poursuivie par une majorité de ses auteurs pour traiter des questions de changement. A la différence également d'une partie importante de la littérature récente, on ne trouve pas en tant que telle d'analyse centrée sur

1. Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain, 1/A326 place des Doyens, BE-1348 Louvain-la-Neuve. philippe.barre@uclouvain.be

les éléments généralement considérés, à tort ou à raison, comme faisant partie de « l'environnement organisationnel » et dont les transformations sont supposées constituer autant de pressions externes aux organisations, conduisant à modifier leurs modes d'organisation et leurs pratiques de gestion : ouverture des marchés, transformation des modalités de concurrence, modifications des régimes de production des techniques et des savoirs, changements des valeurs sociétales, explosion des techniques de communications, etc. De la même manière, on trouve relativement peu de contributions dont l'objet principal porte sur les effets du changement en termes de modification des structures organisationnelles et de sortie du modèle d'organisation inspiré des principes tayloriens-fordiens.

Le changement est plutôt abordé dans cet ouvrage sous l'angle d'une « construction d'un espace dans lequel se jouent de nouvelles régulations économiques, sociales et culturelles, [qui nécessite] de faire coopérer des acteurs trop souvent cloisonnés ou isolés, de rapprocher des points de vue et des conceptions, ou au moins d'en permettre l'expression » (t1 : 10-11). Dans cette perspective, c'est principalement au *système social*, que constitue toute organisation, que sont intéressés les auteurs de ce livre. Quelle est, fondamentalement, la place des acteurs de l'organisation dans ces processus de changement ? Comment interprètent-ils et vivent-ils les pressions, internes et externes, qui pèsent sur leur organisation ? Comment, et à quelles conditions, acceptent-ils de modifier leurs pratiques ?

L'on pourra toutefois regretter que seul un petit nombre de contributions aborde la question du changement organisationnel sous l'angle de la *négociation*. Parmi celles-ci, G. de Terssac, dans la perspective théorique de la « régulation conjointe » de J.-D. Reynaud, et à partir de l'exemple des normes de qualité, met l'accent sur les aspects normatifs inhérents aux processus d'organisation. Quelle est la nature et le rôle de ces règles ? Pourquoi les pratiques réelles, observées empiriquement dans les organisations, ne correspondent jamais totalement aux principes d'organisation décidés par les directions ? Y.-F. Livian et P.E. Tixier, s'interrogent quant à eux dans leurs contributions respectives sur le concept de « compromis ». Le premier met en évidence l'existence de différentes formes de compromis et d'accords qui résultent, dans des situations de changement, de la confrontation de différents cadres de référence et principes de légitimité mobilisés par les acteurs de l'organisation. Le second s'interroge sur la déconstruction du modèle de l'entreprise intégrée et du compromis social sur lequel celui-ci reposait en matière de régulation de la relation de travail. C. Thuderoz met quant à lui en évidence les différences fondamentales de nature qui existent entre le « dialogue social », souvent mis en œuvre dans les processus de changement organisationnel, et la « négociation collective », dont fait rarement l'objet ce type de processus. Enfin, les deux dirigeants syndicaux qui ont contribué à cet ouvrage, M. Pignon et G. Clément, argumentent sur l'importance qu'il y a à réguler le changement par l'intervention des acteurs sociaux dans le cadre de la négociation collective.

Sans que l'on puisse rendre compte ici de la trentaine de contributions qui constituent ce livre, nous voudrions toutefois mettre en évidence deux éléments fondamentaux autour desquels celles-ci s'articulent.

Le premier est constitué par une réflexion autour du concept de *performance*. La performance peut-elle aujourd'hui être atteinte de la même manière que dans les années 1960 ? Se définit-elle et se mesure-t-elle à partir des mêmes critères ? A l'évidence non et bon nombre de processus de changement organisationnel qui s'opèrent tant dans les entreprises que dans les administrations visent précisément à adapter les modes de fonctionnement organisationnels à ces nouveaux critères d'efficacité et de performance.

Qu'est-ce qui a changé ? Pour un auteur comme J. Girin, l'organisation a triomphé sur le marché dans les conditions propres à générer de la performance. L'organisation est devenue un facteur clé de performance et de compétitivité, principalement à travers sa capacité à faire coopérer les acteurs internes et externes qui la composent et à coordonner leurs actions aux autres ressources de celle-ci. Le corollaire de ceci est que les critères de définition de cette performance sont beaucoup moins imposés de l'extérieur de l'organisation, que définis collectivement en son sein. J.-C. de Crescenzo et H. Silvestre nous rappellent ainsi que, dans un passé finalement peu éloigné, la démarche stratégique en science de gestion préconisait une démarche visant à caractériser un environnement et la position qu'occupe une entreprise dans celui-ci (*market-driven approach*) puis, à partir de cette lecture et en adéquation avec ces données externes, à mettre en place des actions visant à défendre ou renforcer cette position de la firme dans son environnement. Prenant l'exemple d'une étude réalisée auprès de PME-PMI au milieu des années 1990, ils montrent que cet environnement n'est en réalité, dans le chef des dirigeants d'entreprises comme dans celui des autres acteurs de celles-ci, pas un donné mais un construit. Le dirigeant, tout comme les salariés, construit une représentation du marché au travers de schémas cognitifs et de logiques multiples: économiques, industrielles, patrimoniales, sociales, etc. Plusieurs contributions soulignent ainsi que ce travail collectif de définition de la performance est affaire de « cartes mentales » (A.-C. Martinet) et de mobilisation de principes de légitimité et de cadres de référence auxquels ont recours les acteurs pour orienter et justifier leurs actions (Y.-F. Livian).

Les sociologues qui ont contribué à cet ouvrage rappellent avec force la nature proprement politique et conflictuelle de cette construction collective. G. de Terssac qualifie cet exercice de « travail d'organisation », c'est-à-dire de formulation de « règles visant à structurer l'espace d'action des individus, règles qui définissent la contribution et la rétribution de chacun, mais aussi les modalités de communication et de coordination des individus entre eux. Il est donc clair qu'organiser signifie orienter, influencer, formater, contrôler le comportement des individus » (t1 : 76). C. Thuderoz insiste quant à lui sur l'importance qu'il y a à penser l'entreprise comme « un lieu où des normes sont soumises

à discussion, où des opinions se confrontent, où des modes de coordination sont mis à l'épreuve » (t2 : 92). Et de plaider pour que directions et salariés dans les entreprises, non seulement dialoguent et communiquent, mais aussi s'inscrivent dans des processus de négociation au sens strict du terme ; qui à la fois reconnaissent la légitimité des divergences de points de vues des acteurs en présence et cherchent à les résoudre dans le cadre d'accords véritables qui lient les différentes parties dans la poursuite d'un avenir commun.

Cet appel apparaît d'autant plus urgent que de nombreuses contributions soulignent les transformations fondamentales qui fragilisent aujourd'hui les modes de régulation de la relation de travail. Comme le note par exemple Tixier, le modèle organisationnel de l'entreprise intégrée reposait, par le biais des marchés internes du travail, sur un échange « loyauté des salariés contre sécurité de l'emploi ». Or, les nouvelles formes d'organisation du travail et de la production semblent progressivement remettre en cause ce compromis : « Le contrat va être alors autant psychologique que juridique. Les formes d'emploi complexes qui s'inventent sont davantage fondées sur la coopération, une évaluation des systèmes de tâches, de la performance et un engagement moral, là où le pacte taylorien était fondé sur l'application de règles négociées » (t2 :107). Sur le plan psychologique, de Gaulejac observe que cela se traduit par une internalisation du conflit : « Chacun se vit comme son propre patron. Les agents s'autocontrôlent, s'auto-exploitent, ce qui entraîne une tension nerveuse dont le symptôme le plus courant est le stress » (t2 : 15). Quant aux ergonomes qui ont contribué à cet ouvrage, F. Hubault et J.-L. Flores, ils soulignent l'équilibre, insuffisamment pris en compte dans les processus de changement, entre d'une part l'efficacité du travail, qui renvoie à la performance économique du travail, et d'autre part la santé qui renvoie à la performance humaine du travail.

Le second élément autour duquel s'articulent les réflexions des contributeurs est celui de changement en tant que *processus*. Quelles sont les conditions à mettre en œuvre pour obtenir la performance recherchée au travers du projet de changement ? Comment mobiliser les acteurs afin qu'ils ne s'enferment pas dans des attitudes de retrait ? Quel rôle tiennent, dans ces processus, les intervenants extérieurs à l'organisation ?

Un constat souvent établi par les observateurs de processus de changement nous est rappelé par P. Bernoux : les deux tiers environ des changements impulsés par les directions dans les entreprises sont des échecs, soit parce qu'ils ont été purement et simplement arrêtés, soit parce qu'ils ont connu d'énormes difficultés opérationnelles les empêchant d'atteindre pleinement les objectifs fixés au départ. Pourquoi ? En résumant à l'extrême le point de vue de nombreux auteurs de ce livre, praticiens et observateurs du changement, parce que ceux-ci prennent insuffisamment en compte les spécificités et les contraintes du système social auquel ils s'adressent. Faut-il pour autant en conclure, comme le titre de manière un peu provocatrice J.-C. de Crescenzo, que le pilotage du changement est impossible ? Non. Au contraire, G. Herreros faisant

appel aux concepts de la sociologie de l'innovation, nous montre que la force d'un changement dépend beaucoup moins de ses qualités intrinsèques, de son contenu, que des formes qui le portent et de sa capacité à mobiliser puis à enrôler les acteurs concernés par celui-ci. Parmi les conditions nécessaires à cette appropriation, nombreux sont les auteurs à mettre en évidence que les capacités mobilisatrices d'un projet sont d'abord liées à ses capacités à être réinterprété, transformé et reformulé par les acteurs auxquels il s'adresse. S'ouvrir à cela, notent ces auteurs, c'est accepter qu'un processus de changement est, à l'instar d'une innovation, un mouvement discontinu, fait d'avancées et de ruptures, une trajectoire non linéaire qui aboutit à transformer un projet de départ en un projet collectif autour duquel un collectif se mobilise. S'ouvrir à ce « désordre » c'est aussi, dit J.-Cl. de Crescenzo, assurer la construction et admettre l'existence d'un espace autonome de réflexion et d'intervention des acteurs du changement dans l'organisation. Face à cela, l'intervention d'un tiers (consultant, intervenant-conseil, etc.), extérieur à l'entreprise, apparaît comme incontournable. Par différents dispositifs de communication, d'interaction et de dialogue, il assume la tâche difficile de la médiation entre les différentes logiques et interprétations en présence, de manière à tenter de dégager un compromis ; il assure une traduction entre ce qui a été prescrit et ce qui est socialement réalisable.

En définitive, que ce soit sous l'angle de la performance ou du processus, cet ouvrage montre que le changement organisationnel n'est pas réductible à un processus purement technique visant à mettre en œuvre le plus efficacement et le plus rationnellement possible un projet stratégique ou opérationnel. Il ne constitue pas non plus un moment clairement délimitable dans la vie d'une organisation. Il est au contraire un mouvement permanent qui est appelé à mobiliser dans la durée l'ensemble des acteurs de l'organisation. Parce qu'il fait appel à l'action des femmes et des hommes dans les organisations, mais également à des éléments techniques, économiques, culturels, symboliques, etc., ce mouvement prend la forme de trajectoires discontinues dans lesquelles se rencontrent et se confrontent différents intérêts, représentations et comportements passionnels. Parce qu'il vise à la création d'un ordre organisationnel nouveau, il n'a en effet des chances de réussir que s'il arrive à s'insérer pleinement dans le système social auquel il s'adresse.

**À propos de l'ouvrage de Guy-Olivier Faure (dir.)
La négociation : regards sur sa diversité.
*Première Biennale Internationale
de la Négociation,*
Paris, Publibook, 2005, 372 pages
ISBN : 2-7483-0779-8.**

Jean-Michel Bonvin
Université de Genève

En décembre 2003 s'est déroulée la première Biennale Internationale de la Négociation, organisée conjointement par Négocia, le LEARN et le GFN. L'ouvrage qui est ici recensé s'articule autour d'une sélection de vingt contributions présentées à l'occasion de ce colloque.

Le livre se donne pour objectif explicite de dépasser les clivages entre les diverses disciplines académiques, entre les multiples approches théoriques et méthodologiques utilisées pour analyser la négociation, entre les théoriciens et les praticiens de la négociation ou encore entre les différentes cultures de la négociation. Dans l'introduction, Guy-Olivier Faure énonce ainsi son ambition de « retrouver l'unicité du paradigme » (p. 21) en cherchant à intégrer les approches stratégiques qui insistent sur les interactions entre négociateurs et les théories systémiques qui mettent en évidence l'ancrage de la négociation dans un contexte institutionnel et culturel particulier, lequel influe fortement sur les registres cognitif et normatif mobilisés par les négociateurs. A la lecture de l'ouvrage, il nous semble que la dichotomie présentée par Guy-Olivier Faure doit être complexifiée et doublée d'autres clivages qui sont d'ailleurs esquissés dans la conclusion de Christophe Dupont : « La théorie des jeux [...] se distinguera toujours d'autres approches plus axées sur les cadres (définis de manière large) comme dans l'approche sociologique (qui s'intéresse surtout à la place de la négociation, notamment sociale – dans le système sociétal), ou de celles plus axées sur les processus et sur les relations internationales comme dans l'approche du PIN, ou encore de celles axées sur les phénomènes cognitifs comme dans certaines approches psychologiques [...] » (p. 343).

Au crédit de Faure, il convient de noter que de nombreuses contributions affichent une posture résolument stratégique ou interactionnelle qui relègue au rang de donné intangible les éléments structurels ou contextuels. Ainsi, Deborah

Goodwin montre l'influence du contexte militaire sur les négociations menées dans le cadre d'opérations de maintien de la paix. Les soldats chargés de telles missions de négociation bénéficient d'une marge de manœuvre très réduite par rapport à des situations de négociation plus conventionnelles. De même, le concept de disponibilité à la négociation avancé par Dean Pruitt repose sur un certain nombre de paramètres (la motivation à mettre fin à un conflit, l'optimisme quant à la possibilité de solutions négociées favorables et l'existence de coalitions entre les éléments les plus modérés des deux camps opposés), qui ne permettent pas d'engager la réflexion sur la possibilité de changer le contexte de la négociation. Dans une veine similaire, l'article de Larry Crump met en avant l'importance de l'unité au sein d'une même coalition pour expliquer le résultat des négociations : une partie plus faible peut gagner des négociations si elle a affaire à un adversaire divisé. Mais cette approche stratégique n'est pas l'apanage des auteurs anglo-saxons. Ainsi, Michel Rudnianski propose une application de la théorie des jeux qui permet de sortir de l'impasse induite par le postulat d'information parfaite : en fixant des valeurs-seuils définissant la frontière entre l'inacceptable et l'acceptable, les joueurs peuvent se contenter d'informations plus grossières pour définir leur ordre de préférences.

William Zartman situe également sa réflexion sous l'angle stratégique. Son article vise à identifier les voies les plus prometteuses pour sortir du « dilemme de l'intransigeance » devant lequel tout négociateur est placé : faut-il faire preuve d'intransigeance pour augmenter les chances d'une issue favorable au risque d'aboutir à l'échec des négociations, ou faut-il au contraire être plus souple afin de multiplier les probabilités d'arriver à un accord même moins favorable ? L'approche béhavioriste indique que le choix de la bonne attitude de négociation dépend du comportement affiché par l'autre partie. L'analyse stratégique proposée par la théorie des jeux met en avant l'ordre des préférences des deux parties à la négociation et la structure du jeu (suivant que l'on se retrouve devant un dilemme du prisonnier ou un jeu du poulet, on aboutit à des recommandations opposées). L'analyse structurelle repose sur les rapports de force entre partenaires, tandis que l'approche processuelle insiste sur les calculs sous-tendant la décision de faire ou non des concessions à l'autre partie (avec un accent particulier mis sur l'évaluation de ce que Zartman appelle le point de sécurité ou la situation où l'on n'aboutit pas à un accord négocié). Enfin, le recours à la tactique est aussi envisagé comme une solution possible au dilemme de l'intransigeance. Chacune de ces voies qui débouche sur des résultats ambivalents voire contradictoires en termes de recommandations, insiste sur la composante stratégique ou interactionnelle de la négociation. De manière révélatrice, Zartman indique brièvement que l'on peut aussi envisager une reformulation du problème qui permettrait de sortir du dilemme de l'intransigeance et d'aboutir à des solutions *win-win*, mais une telle option « soulève de nombreux problèmes analytiques et pratiques. Des solutions à somme positive ne sont pas toujours disponibles et de toute façon elles ne peuvent pas être connues avant d'avoir été inventées » (p. 55). Bref, la solution consistant à agir sur les données

contextuelles au travers de la reformulation du problème est écartée en raison de son manque de réalisme.

D'autres auteurs intègrent de manière explicite la dimension culturelle dans leur analyse de la négociation. Ainsi, Victor Kremenyuk met en lumière la composante communicationnelle de la négociation qui est tout particulièrement importante dans les contextes interculturels. Se met alors en place un processus qui ne consiste « pas simplement dans l'échange d'informations mais dans l'apprentissage collectif » (p. 38) et qui est présent à un certain degré dans toute négociation. Dans une remarquable contribution, Catherine de Géry et Laurence-Claire Lemmet mettent en lumière les coûts de transaction élevés attachés à la négociation et renégociation des contrats au sein des réseaux d'entreprises internationaux. Elles insistent sur le risque élevé de comportements opportunistes dans un contexte interculturel et sur la difficulté de prendre en compte les importantes différences entre les divers systèmes légaux, fiscaux et réglementaires nationaux. Les auteurs concluent qu'une négociation de type intégratif est peu réaliste dans un tel cadre. Dans une veine similaire, Guy-Olivier Faure met en avant les différences séparant les cultures occidentale et chinoise pour expliquer les difficultés auxquelles sont confrontées les expériences de *joint venture* menées en Chine. Cependant, dans chacun de ces cas, la culture et son impact cognitif et normatif (que ce soit sur les valeurs sociales ou sur les formes plus codifiées de régulation) sont considérés comme faisant partie du cadre de la négociation dont il faut s'accommoder. En d'autres termes, l'interaction entre individus négociateurs et structures sociales est envisagée sous la forme suivante : quelle stratégie les individus concernés peuvent-ils développer compte tenu de paramètres contextuels donnés ? La réflexivité entre individus et structure (ou contexte) n'est pas envisagée en tant que telle.

Par contraste, cette réflexivité est au cœur des contributions de Pierre Blouvac, Nancy Caldwell, Christian Thuderoz, Sophie Allain, Maxime Leroux et surtout du remarquable texte de Valérie Rosoux. Les deux premiers insistent sur l'importance de la créativité en négociation qui permet souvent de sortir des impasses en changeant les cadres cognitifs et normatifs en vigueur. Tel est notamment l'apport de la solution bizarre préconisée par Blouvac, grâce à laquelle « la vision du monde se modifie structurellement, au sens où l'impossible apparaît réalisable et où tout devient possible » (p. 315). De son côté, Thuderoz insiste sur le caractère indéterminé et ouvert du processus de négociation. En s'appuyant sur l'exemple des 35 heures, il montre l'impossibilité de juger de la validité des accords obtenus suivant un étalon universel et suggère d'étudier les modes de coopération et de régulation locales pour comprendre la dynamique d'une négociation. La contribution d'Allain souligne la nécessité de disposer d'une approche intégrée de la négociation. Son regard de sociologue lui permet d'identifier les principales lacunes des théories dominantes de la négociation (notamment la théorie des jeux et, dans une moindre mesure, la grille d'analyse proposée par le PIN) : une sous-spécification des processus de

négociation en amont du résultat, une réduction de la complexité des acteurs et de leurs stratégies (« les stratégies et tactiques des négociateurs [...] ne sont en général envisagées que dans le cadre de la négociation analysée, et non par rapport à la recherche d'alternatives à la négociation ou à l'objectif de transformation du cadre lui-même » p. 184) ou encore une conception appauvrie de la structure « envisagée davantage comme contexte jouant sur le déroulement [du processus] que comme agencement organisé du processus lui-même » (p. 183). L'auteur mobilise diverses théories sociologiques – celles de Crozier, Goffman, Strauss, Boltanski-Thévenot et Reynaud – pour remédier à ces lacunes et constituer un modèle intégré de la négociation. De la sorte, Allain nous livre un cadre analytique plus complet, dont la cohérence mérite toutefois d'être précisée. Le texte de Leroux analyse les mutations actuelles de la négociation au travers des différentes rationalités mobilisées : on passerait ainsi d'une rationalité substantielle ou instrumentale qui s'intéresserait aux résultats, c'est-à-dire aux ressources et biens échangés, à une rationalité plus procédurale et délibérative où il s'agirait de poser les fondements d'une cognition partagée au travers de ce que Leroux appelle une « pragmatique du langage » (p. 175).

Enfin, la contribution de Rosoux situe à la fois les potentialités et les limites de la négociation dans les processus de réconciliation. Sur la base de l'exemple dramatique du Rwanda, elle distingue deux formes de négociation qui sont présentées comme complémentaires : d'une part les négociations politiques qui cherchent à résoudre des problèmes particuliers dans un contexte institutionnel, d'autre part les négociations identitaires qui passent par une transformation des représentations de soi et de l'autre, ainsi qu'une réappropriation des événements du passé. Pour Rosoux, en effet, ce travail de mémoire est aussi une forme particulière de négociation. Il s'agit cependant de négociations obéissant à « des règles fondamentalement différentes. Les négociations politiques reposent sur un jeu de concessions réciproques et sur un calcul serré des risques, alors que le rapprochement de communautés blessées passe par une capacité de décentrement et d'empathie, par définition porteuse de risques » (p. 141-142). C'est sans doute dans cette contribution que les éléments structurels et culturels sont le plus clairement inscrits dans un processus de réflexivité et que l'ambition de la négociation assume la plus grande amplitude.

Il importe donc de doubler la dichotomie proposée dans l'introduction (stratégique ou interactionnel vs systémique ou culturel) d'un autre clivage concernant la manière de concevoir les rapports entre individus négociateurs et structures (présence vs absence de réflexivité). Le simple fait de parler de culture ou de structure ne suffit en effet pas à définir une alternative au paradigme stratégique, encore faut-il que ces dimensions deviennent elles-mêmes objets de négociations. Notre objectif n'est pas ici d'affirmer la supériorité du paradigme réflexif, tant il est vrai que de nombreuses négociations se déploient suivant une logique stratégique et que la négociation ou la procéduralisation des structures et

des contextes n'interviennent que rarement. Il s'agit plutôt, dans l'optique même du décloisonnement avancée en introduction de ce volume, de reconnaître la pluralité des théories et pratiques possibles de la négociation et celle des outils méthodologiques appropriés à la saisie de cette multiplicité. Cela exige cependant de distinguer soigneusement les divers formes et sens concrets que peut assumer la « négociation » afin d'éviter d'en faire un terme fourre-tout dépourvu de portée analytique.

On nous permettra en conclusion de regretter le manque de soin apporté à l'édition de cet ouvrage qui comporte de nombreuses coquilles orthographiques et typographiques rendant sa lecture parfois fastidieuse. Et on formulera le souhait que les Actes de la deuxième biennale corrigent le tir à cet égard.

À propos de l'ouvrage de Mathieu de Nanteuil
et Mohamed Nachi (éds)
***Éloge du compromis. Pour une nouvelle
pratique démocratique***
Louvain-la-Neuve, Academia Bruylant, 2006
ISBN 2-87209-825-9

Éric Moachon

Département de sociologie, Université de Genève

Les différentes contributions réunies dans cet ouvrage cherchent à promouvoir une approche pragmatique du politique qui permette de prendre en compte les transformations induites par la globalisation économique et un pluralisme culturel toujours plus marqué. Le caractère inévitable des situations conflictuelles qui découlent de ces transformations sociales et l'impossibilité d'atteindre un consensus lors de certains différends rendent en effet nécessaire un recours accru à des pratiques de négociation capables de prendre en compte la question des valeurs autant que celle des procédures. Au sein de cette large thématique, une approche centrée sur le concept de compromis vise à mettre en lumière ce qui conditionne l'entente commune plutôt qu'à établir la justesse ou la justice des positions en présence. Cette ambition se déploie dans deux directions : l'analyse du rapport entre compromis et pluralisme culturel, et la recherche des conditions d'une régulation accrue des activités économiques dans une époque marquée par la fin du compromis fordiste. Les cinq premiers chapitres explorent la première de ces directions, tandis que les cinq derniers se focalisent davantage sur la seconde. Entre ces deux grands ensembles, le chapitre rédigé par Olgierd Kutny nous donne l'occasion d'un retour historique sur la formation du « compromis belge » au XIX^e siècle, exemple de compromis portant sur des valeurs (transcendantes en l'occurrence) et source d'un ordre procédural, sous forme de mécanismes de régulation ayant eux-mêmes contribué à la création de nouvelles valeurs. Cet exemple nous montre le pouvoir régulateur du compromis.

La première partie de l'ouvrage, intitulée « Compromis et pluralisme » est plus théorique. Les chapitres qui la constituent s'attachent à montrer la nécessité du recours au compromis dans une société pluraliste et l'importance de définir le compromis à la fois comme un concept opératoire à même d'approfondir l'analyse philosophique et sociologique et comme un outil pratique de régulation sociale.

Dans nos sociétés pluralistes, il est de plus en plus difficile de se référer à des valeurs universelles partagées par tous. La différenciation sociale et culturelle est désormais irréfutable tout comme la diversification des valeurs et des intérêts et il s'avère plus que jamais nécessaire de trouver les moyens de gérer ce pluralisme afin d'écartier la tentation du repli identitaire. Des solutions telles que le recours à la force ou la recherche d'un consensus à valeur universelle s'avèrent peu probantes, car la première cadre mal avec les valeurs démocratiques de la société et la seconde est rendue illusoire lorsque les valeurs auxquelles se réfèrent les groupes ou les individus en conflit ne peuvent être conciliées. Pour les éditeurs du livre, auteurs du chapitre introductif, le pluralisme des contenus culturels ne constitue plus simplement une donnée irréductible du monde moderne, mais une véritable exigence, un projet social. Cependant, comme le fait remarquer Mohamed Nachi, l'idée de compromis suscite encore des réactions de méfiance, voire de rejet « comme si elle impliquait inévitablement celle de démission voire celle de compromission » (p. 146). L'ouvrage se veut donc un plaidoyer pour le développement du compromis en montrant qu'il est possible de s'engager sur cette voie sans pour autant compromettre les valeurs auxquelles on adhère. La plupart des auteurs font le pari que le développement de régulations locales s'avère le meilleur moyen d'assurer que chacun puisse faire entendre de manière équitable ses préférences tout en considérant celles des autres comme dignes d'être prises en compte.

Pour ce faire, les premiers chapitres s'attachent à fournir des définitions exigeantes¹ du compromis qui varient selon les disciplines d'affiliation de leurs auteurs (philosophie, science politique, sociologie, anthropologie). Nous retiendrons, dans un premier temps, que le compromis est à la fois un processus et un résultat (Dominique Leydet) ou, dit autrement, un moyen et un objectif (Mohamed Nachi). Pour le définir, Dominique Leydet choisit de le contraster avec les notions de marchandage et de délibération, entre lesquelles il se situe. Le marchandage suppose des rapports de force et des parties agissant exclusivement en fonction d'intérêts stratégiques, tandis que la délibération suppose l'existence d'une attitude coopérative orientée vers la recherche d'un consensus fondé sur le meilleur argument, mais postule aussi que tous les acteurs sont capables d'être convaincus par les mêmes arguments. Par opposition au marchandage, le compromis est donc un échange qui repose sur une logique coopérative, c'est-à-dire que « les participants engagent une négociation qui implique l'échange de raisons plutôt que la mise en œuvre d'une pression suffisante sur l'adversaire pour lui arracher des concessions » (p. 86). Si la délibération suppose une discussion de fond visant à déterminer la solution la plus juste, le compromis, en revanche, cherche à combler l'écart existant entre les parties sans chercher à remettre en cause leurs positions, puisqu'il n'est pas possible de faire une négociation « donnant-donnant » avec des valeurs qui ne sont ni divisibles ni représentables.

1. On peut mettre en parallèle cette vision avec la conception forte du compromis défendu par Jean-Daniel Reynaud, un compromis qui puisse concerner tant les principes organisant l'échange, que les contenus résultant de la transaction (cité dans le chapitre introductif).

Pierre Livet met quant à lui l'accent sur les aspects processuels du compromis et nous amène à envisager ce dernier comme une « réduction multilatérale des ambitions (des résultats espérés) des partenaires d'une interaction, de manière à ce que l'action interactive puisse avoir lieu et qu'au moins un des partenaires obtienne un résultat meilleur que celui que l'interaction lui laissait craindre » (p. 107). L'emploi du terme « partenaire » vise ici à mettre l'accent sur le fait que les participants peuvent choisir d'entrer ou non dans l'accord. L'auteur insiste également sur le fait qu'intérêts particuliers et valeurs ne sont pas incompatibles et que le processus de compromis permet aux parties qui défendent leurs intérêts de manifester explicitement leurs valeurs. Il remet aussi en cause l'opposition entre comportements stratégiques et attitudes coopératives, en montrant comment ces deux modes d'action se retrouvent enchevêtrés dans toutes les négociations visant à aboutir à un compromis et que l'on ne peut pas séparer mécaniquement d'un côté, les valeurs et la coopération, de l'autre les intérêts particuliers et les comportements stratégiques.

Ces définitions successives du compromis montrent que ce dernier peut constituer un moyen efficace de préserver la pluralité des valeurs, à condition cependant qu'un certain nombre de règles du jeu soient acceptées d'entrée par les partenaires : respect mutuel et reconnaissance préalable des droits et des principes au fondement de l'État constitutionnel démocratique. Sur la base de ces définitions et de la pensée de Paul Ricœur², les auteurs du chapitre introductif en viennent à considérer le compromis comme « la meilleure arme contre la compromission » (p. 20).

La seconde partie de l'ouvrage cherche à identifier les formes de compromis à l'œuvre dans la société actuelle, à travers l'exploration des interactions dans la sphère professionnelle. Les auteurs partent de l'idée selon laquelle le compromis est une catégorie issue de la pratique qui participe à l'élaboration de nouvelles formes de régulations directement liées au déroulement même de l'action. La régulation est entendue, dans le sens que lui a donné Reynaud, comme la manière dont se forment, se créent et se transforment les règles. Cette partie intitulée « Compromis et régulation » se fonde sur l'idée selon laquelle il est nécessaire de développer la régulation de l'économie de marché qui, comme elle est placée sous le signe de l'intérêt privé, ne parvient à produire que des « régulations » résultant de la somme d'intérêts égoïstes (cf. Polanyi), alors que la régulation dont il est ici question vise à fournir un contrepoids à la volonté hégémonique du marché.

Pendant les diagnostics posés par les auteurs divergent quelque peu. Danièle Linhart estime que les compromis qui émergent actuellement dans le monde de la production n'ont pas l'impact régulateur du compromis fordiste décrit par Boyer dans lequel le désaccord fondamental entre ouvriers et patronat était reconnu par tous. Elle considère au contraire que la « révolution

2. Ricœur, P. (1991). « Pour une éthique du compromis (entretien avec P. Ricœur) », *Alternatives non violentes*, 80 : 2.

langagière »³ (p. 217) portée par les nouvelles pratiques de gestion comme le management participatif tend à imposer un consensus forcé sur les intérêts de l'entreprise et que l'individualisation du rapport salarial permet de neutraliser la critique sociale à travers l'affaiblissement des acteurs collectifs. Le contenu des compromis individualisés serait ainsi choisi unilatéralement par les employeurs et le compromis ne serait alors qu'un outil de gestion supplémentaire au service de la volonté managériale.

La contribution collective de François Garnier, Cécile Guillaume et Florence Osty s'avère moins catégorique, mais conclut néanmoins que l'évolution des compromis sociaux dans les univers organisés va dans le sens d'une dilution : « Les formes anciennes de compromis laissent place à des configurations plus localisées, plus fragmentaires et probablement plus instables » (p. 225). Le compromis demeure pour ces auteurs la figure emblématique de l'activité de régulation : les compromis productifs perdurent, mais ils prennent de plus en plus souvent place en périphérie de l'organisation ou alors dans le face-à-face individuel avec la hiérarchie. Les auteurs notent que les injonctions managériales se révèlent peu aménageables et que l'évolution des modes de régulation dans l'entreprise va plutôt vers un renforcement de la régulation de contrôle qui parfois s'érige en dogme déconnecté des situations concrètes et courant ainsi le risque d'une perte de sa légitimité.

Christian Thuderoz nous présente une vue plus optimiste de la question en croisant les apports de la sociologie des entreprises et de la sociologie de la négociation sociale. Il considère l'entreprise comme une institution autonome politisée, comme un ordre négocié, comme le lieu d'une régulation conjointe permanente suscitant des compromis chaque jour renouvelés. Le compromis constitue pour lui le mode de gouvernance des entreprises, considérées comme des institutions capables de produire et de reproduire leur ordre interne. L'auteur conserve ici le même angle d'attaque que ses collègues, mais il considère les interactions dans l'entreprise à un niveau plus fin. Ce déplacement de perspective lui permet de tenir à distance la question de l'influence qu'exercent les rapports de forces traversant le champ social sur le choix des contenus de la négociation. Il insiste sur le fait qu'aucune entité ne peut fonctionner sans négociation et que cette dernière constitue l'antidote à la domination.

L'ouvrage, d'une grande richesse, remplit de manière convaincante son objectif de plaider pour le compromis comme concept analytique et comme pratique politique. En cela, il devrait intéresser à plus d'un titre les lecteurs d'une revue vouée à l'analyse de « l'âge de la négociation ». Il montre aussi que des auteurs peuvent s'appuyer sur des bases théoriques similaires, ici la théorie de la régulation de Reynaud, sans pour autant tirer les mêmes conclusions.

3. Notamment le remplacement des termes « ouvriers » ou « patrons » par des vocables plus neutres, ou encore celui des « qualifications » par les « compétences ».