



**HAL**  
open science

## Pouvoir et négociation

Erhard Friedberg

► **To cite this version:**

Erhard Friedberg. Pouvoir et négociation. *Négociations*, 2009, 12, pp.15 - 22. 10.3917/neg.012.0015 . hal-03193872

**HAL Id: hal-03193872**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-03193872>**

Submitted on 9 Apr 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Pouvoir et négociation

Erhard Friedberg  
CSO – IEP Paris

La négociation et la règle comme le produit d'un accord après négociation sont généralement vues comme les deux concepts centraux de l'approche reynaldienne du conflit et de la régulation. De son côté, l'analyse stratégique des organisations est communément identifiée avec le couple conceptuel pouvoir et stratégie.

Cette opposition conceptuelle un peu superficielle à laquelle se sont arrêtés beaucoup de commentateurs en glosant sur le contraste entre l'individualisme et l'apparent utilitarisme, voire machiavélisme caractéristiques de la notion de stratégie et la perspective apparemment plus sociale et coopérative de l'approche reynaldienne, passe pourtant à côté d'une convergence de fond beaucoup plus grande autour de l'idée d'interdépendance et d'échange social. En effet, le couple conceptuel pouvoir/stratégie est en réalité un trio, puisqu'il n'a de sens qu'arrimé au concept de « jeu », concept qui suppose et souligne l'interdépendance des acteurs, l'existence de « règles du jeu » qui sont à la fois contrainte et ressource pour les participants, et un processus de construction-modification-recréation de ces règles. C'est ce qui explique que la négociation est tout autant que dans l'approche reynaldienne, une notion centrale dans l'analyse stratégique des organisations. Dans l'article qui suit, je voudrais développer cet argument, et en discuter quelques unes des implications.

## LA RELATION DE POUVOIR EST LA NÉGOCIATION D'UN ÉCHANGE

L'autonomie de l'acteur qui, on le sait, constitue le point de départ de l'analyse stratégique, n'est jamais illimitée. En effet, elle est contrainte par la nécessité de la coopération dans l'action collective, donc par la dépendance d'autrui dont il faut mobiliser la contribution. Cette mobilisation passe certes par la médiation de relations de pouvoir, mais ces relations sont conceptualisées comme des relations d'échange et comportent de ce fait toujours une dimension de négociation. Ainsi, dans son livre *La société bloquée*, Crozier définit la puissance d'un acteur A explicitement comme sa capacité à imposer à un acteur B des termes de l'échange qui lui soient favorables. Le pouvoir est donc analysé dans sa double dimension d'influence certes, mais aussi d'échange. C'est une relation inégale, dans laquelle une des participantes est dans une meilleure position que ses partenaires. Mais si elle suppose toujours une inégalité, elle comporte aussi toujours une réciprocité.

Et cette réciprocité n'est pas une donnée automatique, elle doit être analysée comme une construction, qui est l'aboutissement d'une négociation. Mais de quelle sorte de négociation s'agit-il ?

La négociation dont il est question ici, est inévitable, tout autant que le pouvoir dont elle est l'autre face. On ne peut lui échapper, dans la mesure où toute interaction peut-être conceptualisée comme une négociation. Nous sommes donc proches ici de la conception qui sous-tend « l'ordre négocié » d'Anselm Strauss. La négociation n'est en fait rien d'autre qu'une dimension irréductible des relations à travers lesquelles sont gérées les interdépendances caractéristiques de l'action collective. La négociation est donc conçue comme coextensive de l'action collective, elle est coextensive aussi des relations de pouvoir. Elle en est un mécanisme de base.

De ce fait, cette négociation n'a pas besoin de se faire de manière formalisée autour d'une table, elle n'a pas besoin d'être explicite ou parlée. Tout comme les règles qui sous-tendent toute situation sociale n'ont pas besoin d'être formalisées pour être structurantes, une négociation n'a pas besoin d'être verbale et explicite pour exister. Il faut plutôt imaginer un continuum dans lequel la négociation tacite et implicite se trouverait à un extrême et la négociation formalisée et explicite à l'autre extrême. La plupart des négociations se jouent en fait au milieu de ce continuum et dans un mixte, avec des dimensions tacites cachées. Et toutes les séquences de comportement dans lesquelles s'ajustent de fait les volontés des protagonistes et se construit concrètement la coopération, ressemblent à des négociations presque entièrement tacites, que se déroulent, si on peut dire, en temps réel. Le dialogue et l'argumentation y sont remplacés (entièrement ou le plus souvent partiellement) par l'observation et l'interprétation de comportements. Une injonction initiale (une offre d'échange ou de coordination) d'un acteur « A » trouve sa réponse dans un comportement déterminé du ou des partenaires de la relation « B », « C », « D », etc. Cette réponse correspond à la fois à ce que ces partenaires ont compris de l'injonction initiale et de leur degré d'accord avec les exigences signalées par celle-ci. Ou bien cette réponse donne satisfaction à « A », auquel cas la négociation a produit un résultat, et elle s'arrêtera. Ou cette réponse est perçue comme insatisfaisante. Dans ce deuxième cas, la « négociation » sera relancée par une reformulation de l'injonction (l'initiative) initiale qui tiendra probablement et partiellement compte des objections que « A » a lues dans la réponse de « B », « C » et « D ». Ou bien le nouveau comportement de ceux-ci répond parfaitement aux attentes contenues dans l'injonction reformulée et la négociation s'arrêtera là. Ou alors, il faudra encore relancer de nouvelles séquences de négociation jusqu'à ce que chacun des protagonistes concernés sera satisfait de ce qu'il aura obtenu de ses partenaires, ou devra s'en contenter parce qu'il sera dans l'incapacité de relancer une nouvelle séquence.

En réalité, tout le fonctionnement des organisations repose sur de tels processus de négociation qui sont partiellement tacites, partiellement explicites et « parlés ». Plus largement même, là où il y a interdépendance dans l'action, tout comportement d'une des parties se fait en direction des autres, comporte une signification vis-à-vis des autres, et est toujours décodé et interprété par les autres

dans ce sens. C'est de fait une séquence dans un processus d'échange durable où l'offre (demande) de coopération qu'elle contient, a toujours la double nature d'une promesse, mais aussi d'une menace. C'est donc une interaction qui se fait sous l'ombre du passé et du futur et dans laquelle l'enjeu immédiat est toujours mêlé à d'autres enjeux, comme la réputation, la crédibilité et plus généralement la capacité de négociation des différents protagonistes.

Et c'est ici qu'intervient la notion d'intérêt et de stratégie. Rappelons qu'en situation d'interdépendance, la capacité d'un acteur à parvenir à ce qu'il considère comme ses fins, dépend de comportements des autres parties, qui sont à la fois ses partenaires, mais aussi ses concurrents et/ou adversaires. S'il en est ainsi, aucun acteur ne peut se désintéresser de sa capacité à influencer les comportements de ceux dont il dépend, i.e. sa capacité à offrir (ou à retenir) des ressources intéressantes et pertinentes pour les activités de ceux-ci en échange (en réponse) d'un alignement partiel de leurs comportements dont dépend au moins partiellement sa propre capacité à atteindre ses objectifs, quelle qu'en soit la nature. Le maintien et le développement de cette capacité de négociation, i.e. de sa capacité à obtenir un alignement partiel des comportements des autres, ne peut que faire partie des objectifs de son propre comportement qui de ce fait est intéressé. Mais il ne pourra obtenir de tels alignements qu'en mettant ses propres comportements en jeu, c'est-à-dire en construisant par l'action sa réputation de partenaire à la fois crédible, intéressant et fiable, donc en alignant partiellement ses comportements aux attentes et aux intérêts des autres tels que du moins il les perçoit.

Si donc dans un contexte d'action collective, tout comportement est de fait une négociation, cette négociation à son tour ne peut se concevoir sans stratégie et sans intérêt. Cela ne veut évidemment pas dire qu'on doive la réduire à une pure expression de calcul et d'intérêt – les limites de la rationalité humaine imposent leurs contraintes ici comme ailleurs. Mais en dehors d'une hypothèse (assurément extrême et rarement réalisée) de convergence spontanée et durable des intérêts et des logiques d'action des participants, elle ne peut se concevoir en dehors d'une perspective instrumentale où un acteur A cherche à obtenir l'alignement partiel de B, C et D à ses buts ou sa logique d'action en échange de son propre alignement (partiel) à leurs attentes, c'est-à-dire de son acceptation (partielle et révocable) de coopérer avec B, C et D et d'apporter sa contribution à la réalisation de leurs objectifs<sup>1</sup>.

Souligner la perspective instrumentale de la négociation revient pas non plus à la réduire au seul rapport de force initial. La négociation dont il est question ici, est plus qu'une mesure d'un rapport de force initial, c'est plus qu'un marchandage simple où les acteurs compareraient simplement la valeur des offres des différentes parties pour obtenir un peu plus ou donner un peu moins. Aucune négociation, et à plus forte raison les négociations le plus souvent tacites et implicites dont il est

1. Je multiplie à dessein les acteurs pour éviter l'impression de relations simplement bilatérales. La négociation est souvent pensée et décrite comme une relation bilatérale, c'est-à-dire comme une relation entre deux acteurs. La réalité est le plus souvent plus complexe : la plupart du temps il s'agit d'une dynamique multilatérale dans lequel des négociations se déroulent simultanément entre une multitude d'acteurs dont les interactions agissent les uns sur les autres.

question ici, ne peut s'analyser comme un processus transparent où la fin est en quelque sorte inscrite dans les conditions de départ. Une telle conception figée et appauvrie de la négociation passe complètement à côté d'une réalité beaucoup plus complexe qu'il s'agit de comprendre. De la même manière qu'il a fallu réviser la vision simpliste qu'un décideur rationnel posséderait au départ un ensemble de préférences cohérentes, données d'avance et stables par rapport auxquelles il pourrait ensuite « optimiser » ses choix, il faut aussi envisager toute négociation comme un processus ouvert dans lequel toutes les ressources ne sont pas données au départ. Bien au contraire, c'est au cours de l'échange, dans l'épreuve de l'échange que les acteurs découvriront la réalité de leurs objectifs, qu'ils seront amenés à redéfinir le contour de leurs intérêts et de leurs priorités. La négociation doit donc se concevoir comme un processus ouvert dans lequel il y a une large place à la découverte et à l'indétermination, où le résultat dépend souvent autant des ressources initiales à la disposition des uns et des autres que du déroulement même du processus et des découvertes (de ressources, de contraintes, d'objectifs), des inventions et des ajustements imprévus qu'il permet de faire émerger. C'est pourquoi le contexte de la négociation est aussi important – il recèle des ressources et des contraintes que seul le processus de négociation peut faire émerger. C'est pourquoi aussi une donnée aussi intangible et peu rationnelle que la capacité négociatrice des uns et des autres, c'est-à-dire leur capacité personnelle à supporter l'imprévisible et le désaccord, à ménager l'ouverture et à véritablement construire la relation de négociation comme une exploration des possibles, peuvent prendre une réelle importance<sup>2</sup>. Si tout était donné dans la distribution initiale des ressources des parties prenantes, ni leur adresse négociatrice ni le déroulement du processus n'auraient d'importance : il suffirait de confier à des experts extérieurs le soin de définir le résultat optimal qui découle d'un calcul de la matrice des gains et des pertes. L'inanité évidente d'une telle proposition souligne a contrario toute la richesse de ce qui se joue en réalité dans les rapports humains entendus comme des négociations.

## IMPRÉVISIBILITÉ ET ENGAGEMENT

La coopération des acteurs autour des « problèmes » posés par l'action collective et de leurs « solutions » est donc toujours sous-tendue par des rapports de dépendance et de pouvoir, c'est-à-dire des relations d'échange négocié à travers lesquelles chaque acteur cherche à « vendre » ses comportements aux autres aussi avantageusement que possible, tout en « achetant » aux autres au moindre prix les comportements dont il a besoin. Et pour peu qu'elles dépassent le simple échange ponctuel, elles portent à la fois sur des comportements concrets dont les partenaires ont besoin, mais aussi sur les termes de cet échange, c'est-à-dire sur

---

2. Il importe de souligner ici que ces capacités de construire et de vivre les relations interpersonnelles comme des relations de négociation ne sont pas purement individuelles. Elles sont aussi en grande partie collectives, car apprises dans contextes d'action collective.

---

les conditions minimales auxquelles les uns et les autres acceptent de continuer à échanger.

Dans ces négociations explicites ou tacites, deux éléments peuvent faire la différence et créer un avantage pour un des participants. Le premier, c'est la plus ou moins grande pertinence des ressources que chaque participant peut commander au départ ou découvrir et mobiliser au cours du processus, pertinence qui est naturellement relative et indexée au problème que confrontent les autres. Et on comprend bien dans cette perspective pourquoi la définition des problèmes, c'est-à-dire plus généralement le cadrage de la situation ou du contexte de négociation, constituera naturellement un des enjeux cruciaux qui conditionnera le résultat du processus ainsi que la capacité des uns et des autres à obtenir des termes de l'échange favorables.

Le deuxième élément, c'est l'imprévisibilité du comportement des protagonistes, qui n'est que l'autre face de leur autonomie. Certes, cette imprévisibilité n'intéressera les autres que si elle porte sur des comportements pertinents pour eux. Il n'en reste pas moins que la possibilité d'offrir (ou de retenir) son engagement, c'est-à-dire le renoncement (au moins partiel) à son autonomie et à l'imprévisibilité au moins potentielle de son comportement qu'elle fonde, constitue une ressource essentielle, et souvent la seule, qu'un acteur peut offrir aux autres. Mais ce renoncement n'est une ressource que si l'autonomie est maintenue et avec elle, l'instabilité (potentielle) de comportement qu'elle permet. Il s'ensuit que si le but de toute négociation est d'aboutir à une stabilisation du comportement des protagonistes, de sorte que l'autonomie des uns cesse d'être une incertitude pour les autres, et vice versa, le maintien de cette incertitude reste une ressource essentielle, et donc un enjeu crucial pour chacun des protagonistes. Une négociation ne peut aboutir que si les protagonistes acceptent de s'engager. Elle ne peut se dérouler que si les protagonistes disposent d'une liberté (même relative) de refuser cet engagement si les contreparties offertes ne conviennent pas, que si en d'autre terme ils restent imprévisibles, même si c'est seulement de manière potentielle et limitée.

Ce lien structurel entre capacité de négociation et imprévisibilité des protagonistes est parfois mis en question en invoquant des cas où une négociation avait été gagnée par des protagonistes qui s'étaient liés les mains, c'est-à-dire qui s'étaient rendus prévisibles en s'obligeant ouvertement à une seule ligne d'action, sans alternative possible. On se rappelle à cet égard l'exemple de Schelling de ces grévistes qui gagnent leur épreuve de force avec leur compagnie minière en s'enchaînant sur les rails pour arrêter le train qui devait acheminer des briseurs de grève. Comme j'ai essayé de le montrer ailleurs<sup>3</sup>, de tels arguments confondent les plans des conditions structurelles de la négociation et celui de la tactique. Car dire qu'aucune négociation ne peut avoir lieu sans un minimum d'autonomie et de liberté de mouvement des protagonistes qui restent de ce fait une ressource fondamentale pour ceux-ci, ne signifie pas pour autant qu'auplan de la tactique se lier les mains et devenir totalement prévisible ne puisse pas être gagnant dans certaines situations ou certaines configurations de négociation.

---

3. Cf. Erhard Friedberg (1993), *Le Pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil, chapitre 4.

Il ne suffit pas en effet d'invoquer la « victoire » des ouvriers enchaînés pour avoir démontré le caractère universellement payant de la tactique de se lier les mains. Une analyse plus fine de la structure de la configuration fera en effet apparaître qu'il faut beaucoup de conditions structurelles pour que cette tactique de se lier les mains ait une chance de réussir. Tout d'abord et premièrement, s'enchaîner sur les rails n'est remarquable que parce qu'on peut le décider et qu'on n'est pas obligé de le faire. Cela a l'air d'une évidence, mais comme toutes les évidences est souvent oublié. Ensuite et deuxièmement, le déroulement n'est tel que parce que tous les protagonistes partagent au moins une valeur : mort d'homme doit être évité à tout prix, et la vie de tout homme a la même valeur. Imaginez une société dans laquelle la mort d'ouvriers est considérée comme une affaire sans importance, et la tactique n'est pas du tout assurée de l'emporter. Troisièmement, cette tactique est utilisée dans un état de droit, ce qui signifie qu'en s'enchaînant sur les rails, les grévistes importent en réalité une nouvelle incertitude qui est liée au comportement de l'État et de l'appareil judiciaire au cas où le train écraserait les ouvriers. Enfin, et quatrièmement, la prévisibilité des ouvriers enchaînés cache en réalité l'imprévisibilité potentielle mais réelle du comportement de leurs collègues solidaires, si jamais des grévistes enchaînés étaient tués. Si la tactique de s'enchaîner sur les rails pour empêcher les briseurs de grève d'arriver sur les lieux et forcer ainsi la compagnie minière à négocier est gagnante en l'occurrence, c'est grâce aux spécificités de la configuration de négociation, et non en vertu d'une règle générale qui ferait que l'imprévisibilité du comportement des protagonistes n'est pas un enjeu crucial et une ressource essentielle dans la négociation. Se lier les mains est une tactique souvent employée avec succès, mais sa réussite dépendra de la bonne appréciation des conditions structurelles qui prévalent.

## NÉGOCIATION ET ACCORD

Dans la mesure même où une relation de pouvoir n'est pas imposition unilatérale d'une volonté, mais bien un échange négocié (implicitement ou explicitement) d'engagements dans un contexte d'interdépendance, elle ne peut se penser que dans une réciprocité qui s'incarne à son tour dans des règles du jeu. Il faut en effet penser la relation de pouvoir comme une relation complexe dans laquelle cohabitent toujours des dimensions d'exploitation et des dimensions de coopération, des dimensions d'accord (sur au minimum la permanence souhaitable de l'échange) et de conflit (pour déplacer les termes d'échange). Se trouver du bon côté d'une relation de pouvoir, c'est-à-dire avoir les bonnes cartes en main dans une négociation, permet certes à un acteur « A » de partir avec un avantage dans la relation, mais n'autorise nullement à exploiter celui-ci sans vergogne. Pour en jouir réellement, il faut que les partenaires acceptent de continuer la négociation (la relation), ce qui ne sera le cas que s'ils y trouvent à leur tour un intérêt, c'est-à-dire si « A » accepte de répondre au moins partiellement à leurs attentes.

Cette réflexion souligne tout d'abord qu'il ya bien un intérêt commun qui sous-tend la négociation. Pour que négociation et exercice de pouvoir il puisse y avoir,

il faut que les différents protagonistes soient d'accord au minimum pour valoriser le maintien de la relation et des échanges qu'elle permet. Cette réflexion permet d'autre part de préciser en passant la définition du pouvoir donné plus haut. Le pouvoir d'un acteur « A », c'est-à-dire sa capacité à imposer des termes de l'échange qui lui sont favorables, peut se comprendre ici comme sa capacité à obtenir que les autres continuent leur échange avec lui malgré le fait qu'il réponde très imparfaitement à leurs attentes<sup>4</sup>. Enfin, elle fait ressortir la nature incomplète et limitée mais aussi et toujours multilatérale de l'accord et des règles du jeu qui sont générés par les relations de négociation à travers lesquelles s'exerce le pouvoir.

Une négociation tacite comme celle esquissée plus haut, qui s'est stabilisée dans une routine, s'est bien terminée par un accord et des « règles du jeu ». Mais de quelle nature sont cet accord et ces « règles du jeu » ?

Tout d'abord il convient de souligner que cet accord et ces « règles du jeu » ne sont donc jamais le résultat d'une imposition unilatérale. Ils sont toujours le résultat d'un échange, ils sont soutenus par un intérêt commun et ont donc toujours plusieurs sources de légitimité qu'ils articulent dans un compromis pragmatique. Mais en même temps, il n'y a aucune raison de penser que cet accord et les règles qu'il contient, donne pleine satisfaction aux parties concernées et soit hautement valorisé par eux. Il est plus plausible de l'imaginer comme une acceptation pragmatique de part et d'autre d'un échange de comportements qui est considéré comme satisfaisant pour le moment, faute de mieux et en attendant mieux. Chacun accepte de jouer le jeu tel qu'il se présente, de réduire son imprévisibilité en conséquence. Les engagements qui y sont attachés sont certes honorés, mais pas nécessairement hautement valorisés. Et il y a plus. Non seulement il ne donne pas pleine satisfaction aux parties concernées. Il est aussi en règle générale inégalitaire<sup>5</sup> : loin de satisfaire également les attentes des parties concernées, il en avantage certaines sur les autres et consolide de fait des inégalités entre elles.

Tout cela souligne que la solidité et la pérennité de cet accord et des « règles du jeu » qu'il crée, ne sont pas une donnée automatique, qui résulterait en quelque sorte de la pluralité de ses sources. Elles peuvent certes donner naissance à des séquences de comportement routinisés. Mais elles ne le sont que rarement au point où elles seraient complètement immunisés contre une évaluation en fonction des résultats qu'elle procure aux yeux des protagonistes, ou contre la tentation de les remettre en question et en jeu suite à l'émergence dans leur champ d'action d'opportunités ou de contraintes nouvelles permettant éventuellement de relancer la négociation pour changer les termes de l'accord. Pour contraignant que ses termes soit à un moment donné, ils n'en sont pas moins foncièrement ins-

---

4. De manière plus précise on pourrait dire que le pouvoir pourrait se lire dans la différence entre ce que serait une réponse « parfaite » ou « optimale » aux attentes des partenaires, et la qualité réelle de cette réponse. En suivant cette ligne de raisonnement, on pourrait par exemple formuler que le pouvoir des services d'entretien dans une entreprise sera inversement proportionnel de la qualité de l'entretien et de la fiabilité du parc machine.

5. Disons qu'un accord complètement égalitaire constituerait un cas extrême, exceptionnelle et à démontrer.



tables et précaires, à leur légitimité fragile a constamment besoin d'être confirmée par et dans l'action.

En somme, l'accord et les « règles du jeu » résultent moins d'une entente profonde que des nécessités de l'action collective. Ils ne sont pas une fin en soi, mais un moyen pour autre chose. Ils ne mettent donc pas fin au contexte stratégique dans lequel ils prennent forme et qu'ils structurent à leur tour. La négociation n'est pas que la recherche d'un accord ou d'un compromis, d'un *modus vivendi*. Elle est aussi et toujours la recherche d'un avantage, c'est-à-dire d'une capacité d'influence. C'est pourquoi accord et règles restent précaires, puis qu'ils sont en permanence menacés par les tendances opportunistes des humains, c'est-à-dire des tendances à explorer les possibilités qu'ils voient émerger, et ce faisant à innover et à nourrir le changement.

Pouvoir et négociation sont les deux faces d'une même réalité. On peut imaginer des contextes d'action collective où la convergence d'intérêts s'établit spontanément, où la négociation aurait en quelque sorte plus de raisons d'être. On peut de même imaginer des situations où les échanges sont totalement équilibrés, où l'analyse des relations en termes de pouvoir n'aurait plus de raisons d'être. Mais l'observation de la réalité empirique nous oblige à reconnaître que l'un et l'autre cas sont des cas extrêmes, très rares et surtout guère durables, et que la dure réalité des rapports inégalitaires et d'intérêts divergents reprend vite ses droits. Il n'y a, à mon sens, pas lieu de s'en lamenter. La vie n'est pas dans la fusion des identités et dans les équilibres statiques, elle est dans la pluralité, le déséquilibre et l'ajustement d'intérêts qui nous oblige à l'ouverture et à la confrontation à autrui, source d'enrichissement des identités primaires et des intelligences limitées de chacun.