

Négociation et sûreté

Un état de l'art

Benoît Journée et Arnaud Stimec

Édition coordonnée par Caroline Kamaté

n° 2015-03

THÉMATIQUE

Négociation

LA **Fondation pour une culture de sécurité industrielle** (Foncsi) est une Fondation de Recherche reconnue d'utilité publique par décret en date du 18 avril 2005. La Foncsi finance des projets de recherche autour des activités à risque et souhaite favoriser l'ouverture et le dialogue entre l'ensemble des acteurs (administrations, associations, collectivités, équipes de recherche, entreprises, organisations syndicales, *etc.*).

L'originalité de sa démarche repose sur l'interdisciplinarité de ses travaux, en France et à l'international, ainsi que sur sa volonté affirmée d'innover et d'anticiper les enjeux de demain.

La Foncsi s'est fixé quatre missions :

- ▷ Faire émerger les nouvelles idées et les pratiques innovantes
- ▷ Développer, soutenir et financer la recherche
- ▷ Contribuer à l'essor d'une communauté de recherche
- ▷ Rendre accessibles les connaissances à l'ensemble du public



La communauté autour de la sécurité industrielle est sur www.foncsi.org !

- ▷ Découvrez et téléchargez gratuitement l'ensemble des **publications** : Cahiers de la sécurité industrielle, Regards...
- ▷ Partagez des informations – appels à communications et propositions scientifiques, manifestations, offres d'emploi... – dans la rubrique **Communauté/Rézo**tons
- ▷ Explorez la **carte des laboratoires et chercheurs**, de toutes disciplines, investis dans la sécurité industrielle et développez votre réseau. Vous n'êtes pas référencés ? C'est tout simple, cliquez **ici** !
- ▷ Enfin, faites connaître vos idées, entrez dans la communauté et commentez les articles, proposez une Tribune...

Titre Négociation et sûreté : un état de l'art
Mots-clés négociation, organisation, risque, sûreté, sécurité
Auteurs Benoît Journé & Arnaud Stimec
Date de publication mars 2015

Le travail présenté dans ce document fait partie d'un projet de recherche supervisé par Benoît Journé et Arnaud Stimec (Université de Nantes, France) et financé par la Foncsi dans le cadre de son programme « *Dynamiques de négociation et compromis* ». Caroline Kamaté en a coordonné l'édition. Leïla Fressy-Parvin a réalisé la traduction des citations de l'anglais vers le français. Les propos tenus dans ce *Cahier de la sécurité industrielle* n'engagent que leurs auteurs.

Résumé

Le projet de recherche de Benoît Journé et Arnaud Stimec intitulé *Une « ingénierie de la négociation » productrice de sécurité dans les industries à risques* vise, in fine, à fournir des outils aux managers pour cadrer les négociations inhérentes au quotidien des organisations à risque dans une optique d'amélioration de leur performance sécurité. Ce cahier en expose la première étape, l'indispensable état de l'art préalable aux études terrains, puis au développement de l'ingénierie de négociation proprement dite. Dans une première partie, il propose une définition de la négociation, puis une approche intégrée pour l'appréhender, centrée sur les processus de négociation et les comportements des acteurs (micro), mais en les resituant bien dans le contexte (macro). Les chercheurs proposent une grille de lecture permettant de caractériser les négociations et identifient sept compétences clés en jeu dans les négociations, compétences susceptibles d'être renforcées en termes d'ingénierie. Plusieurs courants théoriques se sont penchés sur la négociation dans les industries à risque. La deuxième partie du cahier présente les contributions des principaux d'entre eux : le behaviorisme, l'interactionisme, la régulation sociale et se focalise sur les apports de la théorie des HRO. En conclusion, et au prisme de cet état de l'art, les auteurs présentent la démarche qu'ils ont adoptée pour poursuivre leurs travaux d'ingénierie de la négociation dans le domaine de la sûreté nucléaire, et notamment l'attention portée sur le dialogue entre exploitants et autorité de contrôle.

A propos des auteurs

BENOÎT JOURNÉ est Professeur des Universités, membre du LEMNA¹ (Université de Nantes), spécialiste de la haute fiabilité organisationnelle et des facteurs humains. Benoît Journé dirige la chaire RESOH² de l'École des Mines de Nantes.

ARNAUD STIMEC est Professeur des Universités, membre associé du LEMNA (Université de Nantes), spécialiste de la négociation, de la gestion des conflits et, plus généralement, du dialogue dans les organisations.

Pour citer ce document

Journé B. et Stimec A. (2015). *Négociation et sûreté : un état de l'art*. Numéro 2015-03 de la collection *Les Cahiers de la sécurité industrielle*, Fondation pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France. Gratuitement téléchargeable sur <http://www.foncsi.org/>.

¹ Laboratoire d'économie et de management de Nantes-Atlantique.

² REcherche en Sûreté Organisation Hommes dont les partenaires sont Areva, DCNS et l'IRSN.

Title Négociation et sûreté : un état de l'art
Keywords negotiation, organization, risk, nuclear safety
Authors Benoît Journée & Arnaud Stimec
Date of publication March 2015

The work presented here is part of a research project supervised by Benoît Journée and Arnaud Stimec (Université de Nantes, France) and supported by Foncsi in the frame of its programme "*Dynamics of negotiation and compromise*". Caroline Kamaté coordinated its edition. However, the opinions presented are solely those of the authors.

Abstract

Benoît Journée and Arnaud Stimec supervise a project entitled *Negotiating safety : the reliability of organizations according to negotiatory activities*. Through the analysis of empirical data, this negotiation engineering project aims at providing tools for managers to frame negotiations that take place in safety-critical organizations, with a view to improve safety performance. This ongoing research is exposed in this document. The document first describes the approach used by the researchers to study negotiation. The latter is addressed in an integrated manner that encompasses both the behaviour of actors and negotiation processes (microlevel), as well as the contextual elements (macrolevel). This document also includes a literature review of negotiation and the theory of High Reliability Organizations. Finally, the authors introduce the bases of their study in the field of nuclear safety, in which they focus on the dialogue between nuclear electricity producers and control authorities¹.

About the authors

BENOÎT JOURNÉ is a professor at the University of Nantes in France, researcher at the LEMNA². He works on high reliability organizations and human factors. He is head of the RESOH³ research project at the École des Mines de Nantes.

ARNAUD STIMEC is a professor at the University of Reims (France) and researcher at the LEMNA. He works on negotiation, conflict management and more broadly on the conditions of dialogue in organizations.

To cite this document

Journée B. et Stimec A. (2015). *Négociation et sûreté : un état de l'art*. Number 2015-03 of *Les Cahiers de la sécurité industrielle*, Fondation pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France. Free download : <http://www.foncsi.org/>.

¹ Special thanks to Denis Besnard (Icsi) for English proofreading of this abstract.

² Laboratoire d'économie et de management de Nantes-Atlantique.

³ REcherche en Sûreté Organisation Hommes sponsored by Areva, DCNS and IRSN.

Avant-propos

CE CAHIER DE LA SÉCURITÉ INDUSTRIELLE présente le volet « état de l'art » du projet de recherche mené par l'équipe de Benoît Journé, professeur en sciences de gestion de l'université de Nantes dans le cadre du programme « *Dynamiques de négociation et compromis* » de la Foncsi. Ce projet, intitulé : *Une « ingénierie de la négociation » productrice de sécurité dans les industries à risque* et axé sur le secteur du nucléaire, part du constat que, dans toute organisation, existent des formes de négociations. Ces dernières sont donc également présentes dans le quotidien des organisations à risques, ainsi que dans les crises et les accidents qu'elles peuvent traverser. Toute démarche de management de la sécurité des organisations à risques ne devrait-elle donc pas « penser » ces négociations tout en élaborant la batterie des outils de gestion et des « démarches intégrées » ?

Les chercheurs, plutôt que de considérer la négociation comme une dégradation de l'idéal optimisateur des gestionnaires, postulent que ces activités de négociation peuvent être aussi productrices de sécurité par les effets qu'elles induisent en termes de responsabilisation des acteurs et de redéfinition des organisations en fonction des contingences de la situation risquée. La recherche a ainsi pour objectif de mieux identifier et connaître ces activités de négociation en répondant aux interrogations suivantes :

- ▷ Sur quoi les activités de négociation portent-elles ?
- ▷ Quelles formes prennent-elles ?
- ▷ Quels sont les réseaux d'acteurs concernés ?
- ▷ Ces pratiques sont-elles constructives ? Efficaces ? Quand ?
- ▷ A contrario, quand sont-elles sources de vulnérabilité et de déviance ?

L'enjeu de cette étude est de proposer un modèle intégrant la négociation dans les processus de gestion de l'organisation, de poser les bases d'une « ingénierie de la négociation » susceptible de renforcer la sécurité industrielle. Il s'agira de doter les acteurs de l'organisation d'outils, d'espaces et de ressources managériales qui, tout en préservant les dimensions émergentes et informelles des négociations, les encadrent et les orientent dans le sens de la sécurité afin de faire de cette dernière une des dimensions de la performance organisationnelle.

Ce cahier présente la première étape des travaux, une revue de la littérature des théories de la négociation et des organisations à haute fiabilité. Les travaux se poursuivront tout d'abord par des études de terrain décrivant et contextualisant les contributions de la négociation à la sécurité, puis par une intégration ingénierique et systémique de la négociation dans le cadre de la sûreté nucléaire en France.

Toulouse, le 19 janvier 2015
Caroline Kamaté, Foncsi

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Abréviations | xi |
| Introduction | 1 |
| | |
| Les différentes approches de la négociation | 3 |
| 1 Définir la négociation et son champ | 5 |
| 1.1 La négociation comme mode de décision | 5 |
| 1.2 Négociation, concertation et expertise technique | 5 |
| 2 Appréhender la négociation pour le chercheur et pour l'intervenant | 7 |
| 2.1 Une approche intégrée | 8 |
| 2.2 Caractériser les négociations | 8 |
| 2.2.1 Les variables et le processus : le modèle de Sawyer et Guetzkow | 9 |
| 2.2.2 L'activité négociatoire : le modèle de Walton et McKersie | 10 |
| 2.3 Caractériser les processus courants : vers un répertoire des pratiques | 12 |
| 2.3.1 Les profils types | 12 |
| 2.3.2 Sept compétences clefs | 13 |
| | |
| La négociation dans les industries à risques | 17 |
| | |
| 3 La négociation dans les organisations : un phénomène central | 19 |
| | |
| 4 Les principaux courants théoriques | 21 |
| 4.1 Les théories béhavioristes de la firme | 21 |
| 4.2 Les théories interactionnistes de l'organisation | 22 |
| 4.3 La théorie de la régulation sociale | 24 |
| | |
| 5 L'apport spécifique de la littérature HRO : la négociation en demi-teinte | 27 |
| 5.1 AZF : la négociation entre régulation de contrôle et régulation autonome | 28 |
| 5.2 L'apport de Schulman | 29 |
| 5.3 Modèle de contribution de la négociation à la sûreté | 35 |
| | |
| Conclusion & perspectives | 37 |
| | |
| Bibliographie | 39 |

Abréviations

| | |
|--------------|--|
| AS | Aide-soignant |
| ASH | Agent de service hospitalier/hôtelier |
| ASN | Autorité de sûreté nucléaire |
| EHPAD | Établissement d'hébergement de personnes âgées dépendantes |
| HRO | <i>High reliability organizations</i> |
| IRSN | Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire |
| PIN | <i>Processes in international negotiation</i> |
| RPS | Risques psychosociaux |
| TRS | Théorie de la régulation sociale |

Introduction

Dans le nucléaire, comme dans tous les systèmes où la plus haute fiabilité est requise, il peut paraître choquant de penser que des espaces de négociation existent. L'idée est fortement ancrée dans les esprits que la sûreté ne se négocie pas.

Pourtant, aborder de front la question de la négociation dans l'exploitation de l'industrie nucléaire est aujourd'hui une nécessité. D'abord parce que, si la technologie nucléaire est exceptionnellement complexe, l'organisation en charge de l'exploiter n'a, elle, rien d'extraordinaire et reste tout à fait normale [Perrow 1984 ; Bourrier 1999]. Ensuite parce qu'on trouve dans l'industrie nucléaire, des formes de négociations qui sont présentes dans d'autres organisations à risques, comme les hôpitaux par exemple, dont Anselm Strauss a montré qu'ils fonctionnent selon un « ordre négocié¹ » [Strauss 1978]. Les travaux de Strauss s'inscrivent dans la lignée des interactionnistes américains (Mead, Goffman) qui ont analysé les activités quotidiennes et montré que toute organisation humaine abrite nécessairement des processus de négociation qui s'avèrent parfois bénéfiques, parfois déstabilisants. La négociation n'apparaît pas comme l'expression d'un dysfonctionnement ou d'une pathologie signalant un manque d'organisation. Ce concept « d'ordre négocié » a d'ailleurs été repris par le courant des organisations à hautes fiabilité (HRO²) et appliqué aux centrales nucléaires américaines [Schulman 1993].

Loin de considérer la négociation comme un phénomène illégitime, cette littérature décrit au contraire des moments et des espaces, des lieux dans lesquels des négociations se produisent.

Des négociations...pourquoi?

Point clé

La raison principale de l'existence de telles négociations est l'écart entre le réel et le prescrit, entre le formel et l'informel, elle réside dans la confrontation au réel, à l'imprévu, aux aléas et variations de l'activité. Ces variations rendent nécessaires des échanges entre les acteurs qui doivent prendre des décisions dans des situations fortement contraintes.

Nous considérons, avec Gilbert de Terssac, que dès que la décision est conjointe nous sommes dans la négociation [de Terssac et Mignard 2011]. Il ne s'agit pas ici d'idéaliser la négociation ou de nier qu'elle peut être source de vulnérabilités et présenter des failles, mais plutôt de nous pencher sérieusement sur le phénomène et de poser la question suivante : les négociations sont-elles connues et sous contrôle ?

Le point de vue adopté dans notre étude affirme que la négociation ne s'apparente pas à un marchandage dangereux conduisant à brader la sûreté, mais qu'elle est présente dans le quotidien de l'exploitation des installations nucléaires. À ce titre, elle constitue certes une vulnérabilité potentielle, mais apparaît aussi comme un processus déterminant de l'obtention d'un haut niveau de performance industrielle et de sûreté. Autrement dit, si la négociation peut être source de déviance nuisible, elle peut aussi avoir une fonction régulatrice, c'est-à-dire contribuer à accroître la sûreté, en particulier face à des imprévus ou en favorisant une vigilance accrue. Ces fonctions sont-elles pensées et structurées dans les organisations à risque ? Si oui, comment ? Il nous semble que l'étude des négociations permet d'entrer de plain-pied dans la dimension humaine et organisationnelle de la sûreté, autrement que sous l'angle du maillon faible [Dejours 1995].

L'ambition de cette étude est de procéder à l'analyse approfondie des processus de négociation touchant à la sûreté nucléaire afin de les connaître mieux dans leurs formes, dans leurs fréquences et dans leur importance, puis de nous interroger en tant que spécialiste de la gestion des organisations sur ce que produisent ces négociations en termes de sûreté. Nous pourrions alors identifier les conditions et les éléments d'une ingénierie de négociation susceptible de contribuer à l'atteinte d'un haut niveau de sûreté.

¹ Nous reviendrons sur cette notion dans la suite de notre propos, au chapitre 3.

² Pour High reliability organizations.

Ce cahier vise à rassembler un ensemble de savoirs et savoir-faire pertinents pour affiner notre problématique et disposer de la grammaire nécessaire à l'étude des terrains.

Nous proposons d'exposer dans un premier temps les grandes théories de la négociation (première partie, chapitres 1 et 2), puis de présenter dans le détail l'usage de la notion de négociation dans les théories de gestion des risques et des organisations à haute fiabilité (deuxième partie, chapitres 3, 4 et 5). Nous terminerons sur une analyse des conditions d'une ingénierie de la négociation, fondée sur les théories existantes, mais également sur les efforts théoriques encore à réaliser pour atteindre cet objectif (conclusion & perspectives).

Première partie

Les différentes approches de la négociation

Définir la négociation et son champ

Les définitions de la négociation sont abondantes et souvent reliées à des champs disciplinaires. Comme le font remarquer Bourque et Thuderoz, de nombreux spécialistes insistent sur la définition de la négociation comme moyen de prise de décision collective [Bourque et Thuderoz 2011], en particulier comme prise de décision conjointe [Zartman 2008].

1.1 La négociation comme mode de décision

Ce qui différencie la négociation des autres modes de décision est le **droit de véto** dont dispose (au moins en théorie) chaque partie : pour qu'une décision soit prise à l'issue d'une négociation, il faut l'accord de toutes les parties concernées.

La négociation se distingue donc des deux autres modes de décision collective que sont :

- ▷ la coalition ;
- ▷ la voie d'autorité (hiérarchique ou judiciaire en particulier).

L'exercice de ce refus peut parfois bloquer la prise de décision ou conduire au basculement vers un autre mode. Il s'agit alors d'une prise de décision fondée sur le pouvoir :

- ▷ pouvoir du nombre pour les coalitions ;
- ▷ pouvoir de l'autorité légitime ou de l'autorité de fait ;
- ▷ pouvoir coercitif ;
- ▷ *etc.*

La plupart des organisations sont traversées dans des proportions variables par les modes de prise de décision précités. La voie d'autorité (qui est un pouvoir distinct de celui des coalitions), comme l'avait montré Max Weber, est subdivisible selon que l'autorité est fondée sur le charisme, la tradition ou les règles (elles-mêmes négociées ou issues de coalitions).

1.2 Négociation, concertation et expertise technique

Cette manière de penser la négociation comme un mode de prise de décision conduit à préciser la distinction par rapport à deux processus courants :

- ▷ la concertation ;
- ▷ l'expertise technique.

En ce qui concerne la concertation, il y a comme pour la négociation une relation bi-directionnelle affirmée. Chacun peut espérer influencer l'autre. Mais le pouvoir, au moins formel, appartient à une partie (ou à une coalition de parties). Pourquoi recourir à la concertation ? Pour améliorer la qualité des décisions ou pour en faciliter l'acceptation sociale ? Dans ce dernier cas, la concertation peut se rapprocher de la négociation lorsqu'une partie détient une zone d'incertitude importante (une information capitale, les clefs d'une meilleure exécution de la décision *etc.*). La consultation est elle voisine d'une forme plutôt uni-directionnelle : une partie en consulte une autre. Mais de même que la concertation devient souvent négociation, la consultation devient souvent concertation, au moins à un niveau informel [Mermet 2006].

L'expertise technique, quant à elle, ne fait pas en tant que telle la décision. D'une part parce qu'il peut y avoir controverse scientifique entre experts, d'autre part parce que les porteurs d'autorité peuvent décider de ne pas suivre un avis. Une discussion technique n'est donc pas en tant que telle un processus de décision, mais va servir d'appui pour aboutir à un accord (si besoin strictement technique), recourir à l'autorité ou former des coalitions. Par ailleurs, toute démarche scientifique ou technique repose en amont sur des choix (épistémologique, de périmètre, de méthode, de seuil d'acceptabilité sociale *etc.*) et, en aval, sur des interprétations. En particulier lorsqu'il existe des éléments inconnus. L'expertise technique de l'accident d'AZF à Toulouse, parmi d'autres, illustre bien ce point.

On passe toutefois à côté de l'essentiel des négociations si on ne considère pas les **négociations informelles** à replacer dans l'ensemble des pratiques informelles dans le travail [Stimec 2009]. Nous entendons par négociations informelles des négociations qui n'ont pas lieu dans les temps et espaces dédiés. Il est fréquent d'observer que les négociations formelles produisent peu de négociation réelle et que les négociations informelles en produisent beaucoup. On parle de négociations de couloir ou de coulisses [Pruitt 2009] pour les négociations informelles qui ont lieu à l'ombre des négociations formelles. Mais les négociations informelles peuvent être beaucoup moins visibles, au point que les acteurs eux-mêmes n'ont pas conscience de négocier [Stimec 2009 ; Mermet 2014], voire contestent qu'il s'agit de négociation.

La négociation

Définition

Pour cet état de l'art, nous définissons la négociation comme toute situation remplissant trois conditions :

1. l'existence d'un dialogue ;
2. l'existence d'un problème à résoudre ;
3. la recherche d'un accord mutuellement acceptable.

Le dernier point ne veut pas dire forcément qu'on tombe d'accord effectivement, mais au moins qu'il existe des zones sur lesquelles on peut espérer s'entendre (notamment sur le fait de ne pas se mettre d'accord tout de suite).

La négociation ne se démarque jamais totalement de l'espace du droit ou des règles d'une part, et de l'espace du pouvoir, du rapport de force, de l'influence, d'autre part. Le droit fixe les limites du négociable. Le rapport de force définit une zone d'accord plausible. Et la négociation peut conduire à négocier le droit ou redistribuer les leviers du pouvoir. En outre, comme l'a montré Simmel, toute négociation suppose un conflit (de la diversité, l'absence de pensée unique, ou de convergence spontanée) qui rend nécessaire de dialoguer pour régler un problème en cherchant un accord mutuellement acceptable [Simmel 1995].

C'est précisément là que réside l'une des vertus de la négociation, le **conflit cognitif**, qui peut être un élément nécessaire à la performance organisationnelle [Jehn et Mannix 2001]. Nous verrons plus loin le lien que cet aspect entretient avec la fiabilité, notamment dans les travaux de Karl Weick [Weick 1993].

Conflit cognitif

Définition

Pour Karen Jehn, le conflit cognitif est un désaccord sur la manière de résoudre un problème dans une équipe de travail. Faire vivre le conflit cognitif jusqu'à un niveau raisonnable, permet d'éviter les phénomènes de pensée unique ou simplification abusive [Jehn et Mannix 2001].

Appréhender la négociation pour le chercheur et pour l'intervenant

Une fois que l'on a défini ce que l'on entend par négociation, il convient de poser la manière de l'appréhender. Les préoccupations du chercheur et de l'intervenant¹ sont ici largement convergentes. Il s'agit de repérer les variables pertinentes pour comprendre ce qui se passe et, si besoin, réguler.

La négociation est devenue un champ de recherche d'importance croissante aux États-Unis à partir des années cinquante, jusqu'à devenir foisonnant. Entre la fin des années soixante-dix et le début des années quatre-vingt plusieurs auteurs ont tenté de mettre de l'ordre dans les contributions en aboutissant à des synthèses qui ont impacté le champ pour la suite, notamment en France [Dupont 1994 ; Touzard 1977] et aux États-Unis [Fisher et Ury 1981 ; Lewicki et al. 2006 ; Pruitt 1981 ; Raiffa 1982 ; Walton et McKersie 1965 ; Zartman 1983]. Ces travaux ont marqué la fin d'un premier défrichage prolongé principalement par deux types d'approches² :

- ▷ les unes plutôt centrées sur le **processus de négociation**, en minimisant les contingences et les spécificités de champs ;
- ▷ les autres qui ont cherché à approfondir des champs spécifiques en s'intéressant particulièrement aux **éléments du contexte**.

Le premier courant, fortement investi par la psychologie sociale, mais aussi par quelques économistes s'appuyant sur la théorie des jeux³, a permis de faire reconnaître la négociation comme sujet d'étude à part entière. L'attention est donc portée sur la négociation et les processus d'influences réciproques qui se jouent entre les protagonistes. L'orientation est principalement **micro et détaillée du contexte** même si des variables de contextes sont prises en compte dans certains travaux. Des questions telles que : la pression du temps, le rythme des concessions, la confiance, le genre, les émotions, les attitudes compétitives ou coopératives,... font partie des thèmes centraux [Thompson 2010 ; Lewicki et al. 2006].

Les approches centrées sur les champs spécifiques, quant à elles, abordent la négociation sous un angle plus **macro**. Elles tendent à insister sur les **éléments propres à chaque contexte**, que ce soit à partir d'études de cas ou d'analyses de bases de données. Ici l'approche est à dominante sociologique et les processus de négociation apparaissent en grande partie comme une **boîte noire**, et cela même lorsqu'il s'agit d'une sociologie centrée sur l'acteur. Ces approches privilégient les questions de pouvoir, de stratégie voire des contingences plus larges, par exemple [Lawrence et Lorsh 1967]⁴.

À partir des limites de ces approches, nous proposons une approche intégrée.

¹ Le chercheur est amené à appréhender les phénomènes de négociation pour étudier une situation jugée problématique. La modélisation proposée lui permet de mieux comprendre ce qui se joue. L'intervenant a pour objectif d'accompagner une évolution ou un changement organisationnel. La modélisation lui permet de repérer les niveaux et leviers pertinents. Parfois, un acteur est conjointement intervenant et chercheur (recherche-intervention).

² Il s'agit évidemment d'une simplification pour notre propos. En 1976, William Zartman identifiait sept courants puis ultérieurement cinq [Zartman 1988].

³ La théorie des jeux, fondée par le mathématicien John Von Neumann et l'économiste Oskar Morgenstern [Von Neumann et Morgenstern 1953], étudie les rapports entre les agents économiques (et, plus généralement, entre membres d'un corps social). Cette théorie propose une analyse du conflit et de la coopération et ses apports à l'étude de la négociation sont considérables.

⁴ Les auteurs s'intéressent notamment au lien entre les stratégies de différenciation et les décisions conjointes (qu'ils appellent aussi "*requisite integration*"), c'est-à-dire la négociation.

2.1 Une approche intégrée

On voit immédiatement les limites de chaque approche et le débat épistémologique sous-jacent. En France, les travaux de la sociologie des organisations ont en partie contribué à dépasser cette dichotomie entre l'acteur et le système [Crozier et Friedberg 1977]. La négociation y demeure toutefois une boîte noire. Il suffit en quelque sorte de gagner, par la maîtrise de zones d'incertitudes, un espace de négociation et de constater qu'en moyenne cela produit des résultats d'un certain type. Ce qui fait que dans une même arène certains s'en sortent mieux que d'autres, ne fait pas l'objet d'une attention particulière. Cela reste tolérable pour des négociations d'ordre économique où la moyenne compte davantage que les résultats particuliers (encore que cela signifie renoncer à une part considérable de valeur ajoutée). En revanche, cela n'est plus tolérable lorsqu'on est confronté à des risques majeurs où chaque négociation peut être la faille ou la sauvegarde de tout le système. Si la sociologie des organisations reste un cadre utile et pertinent, ce dernier peut être complété par des **approches intégrées** [Zartman 1988] pensées pour la négociation.

L'approche intégrée reste centrée sur les processus et les comportements, mais en les resituant dans le contexte de chaque étape de la négociation. Le focus est plus large que les temps formels de négociation et inclut notamment les temps de « pré-négociation ». C'est ainsi que l'on peut par exemple mieux saisir les « tournants » de la négociation [Druckman 2001] ou l'existence de facteurs agissant comme des conditions nécessaires au mûrissement de la négociation [Zartman 1989]. Les négociations internationales exigent une telle approche parce que coexistent des phénomènes géopolitiques qui dépassent les négociations et des possibilités, par la négociation, d'influer sur le contexte lui-même. C'est notamment la démarche du PIN (*Processes in international negotiation*) : fondée sur des études de cas approfondies, elle conduit à aborder aussi bien des thèmes transversaux (le pouvoir, l'escalade conflictuelle, la culture et la négociation) que des questions d'actualité (la négociation avec les terroristes). En France, des travaux importants sont parvenus à intégrer une attention à la fois sur les processus de négociation (micro) et sur les éléments de contexte (macro) [Adam et Reynaud 1978 ; Morel 1981 ; Walton et McKersie 1965 ; Reynaud 1995], mais sont très liés aux champs des relations professionnelles (direction / syndicats).

Notre démarche implique dans un premier temps de rassembler les acquis transposables pour constituer des **grilles de lecture** permettant de caractériser les négociations (section 2.2), mais aussi les processus à partir d'un répertoire des démarches courantes (section 2.3) tant vertueuses que nuisibles. Nous poursuivons notamment par une synthèse identifiant **sept compétences clefs** (sous-section 2.3.2). Notre adhésion à une approche intégrée conduit à considérer que dès qu'il y a d'une part une organisation et, d'autre part, des individus, il y a nécessairement une activité de négociation. Cela nous amène à considérer que cette « loi » est vérifiable dans les HRO et mérite donc considération.

2.2 Caractériser les négociations

Il est possible de caractériser la négociation en considérant :

- ▷ des contingences (c'est-à-dire des éléments de contexte qui ont un impact) ;
- ▷ des processus
- ▷ et des résultats.

Les modèles existants visent à permettre de mieux appréhender le système et ses effets, tout en conservant une capacité réflexive à poser les bonnes questions et résoudre les problèmes.

2.2.1 Les variables et le processus : le modèle de Sawyer et Guetzkow

Les négociations ont besoin d'être caractérisées au plus près du contexte dans lequel elles se déroulent. Il y a toutefois le risque de manquer, à travers un regard très micro, ce qu'il y a de commun et transposable d'une négociation à une autre. Nous allons donc ici tâcher de repérer des caractérisations suffisamment générales pour pouvoir intéresser le champ particulier qui nous concerne (la haute fiabilité et le nucléaire). Cette caractérisation générale facilitera celle plus particulière que nous aurons à faire, ainsi que la modélisation de processus pertinents.

Une première entrée en matière consiste à formuler une représentation d'ensemble intégrant les éléments pertinents. C'est la démarche du modèle de Sawyer et Guetzkow [Sawyer et Guetzkow 1965] dont les enrichissements successifs, notamment par [Druckman 1977], sont repris par [Dupont 1994]. Ce modèle propose une **analyse dynamique** de la négociation à partir de variables influençant son déroulement, son processus et son résultat [Audebert-Lasrochas 1984].

Le modèle comporte cinq types de variables, regroupées en fonction de leur situation chronologique vis-à-vis de la négociation :

- ▷ les antécédents, variables pré-existant en amont de la négociation :
 - les facteurs fondamentaux
 - les buts
- ▷ les variables simultanées, situées au moment de la négociation :
 - les conditions de la négociation
 - le processus de la négociation : stratégies et tactiques
- ▷ les résultats de la négociation [Deloffre 2013].

Ce modèle s'inscrit dans un schéma aujourd'hui relativement classique de modélisation des relations sociales : antécédents, processus / variables simultanées, résultats, qui n'est pas sans rappeler le modèle de Pondy concernant les conflits [Pondy 1967]. L'intérêt majeur réside dans la capacité du modèle, appliqué à la négociation, à rassembler de multiples contributions. Le modèle d'ensemble peut être représenté comme suit :

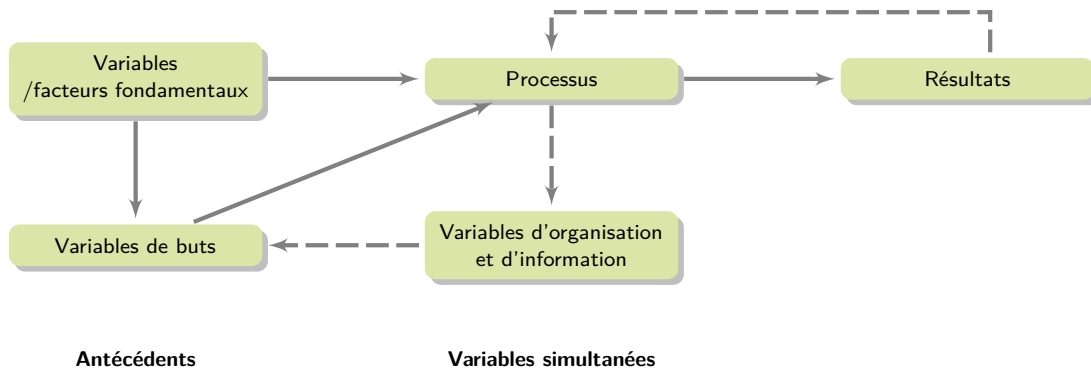


FIG. 2.1 – Le modèle de Sawyer et Guetzkow

| Type de variable | Contenu |
|---|---|
| Facteurs fondamentaux (antécédents) | divergences et convergences cognitives valeurs motivations et attitudes personnalités et rôles intérêts et conflits d'intérêts pouvoir relation |
| Buts (antécédents ou émergents) | un accord stricto sensu ? un statu quo ? un répit ? de l'information ? ... |
| Processus (variables simultanées) | modes stratégiques et tactiques pouvoir (pressions, influences) communication et persuasion maniement des concessions |
| Variables d'organisation et d'information (variables simultanées) | négociation secrète / publique nombre et nature des participants, coalitions niveau d'information temps et durée niveau de tension intervenants extérieurs procédures |
| Résultat (post-négociation) | types d'accord : contenu, rapidité d'obtention, concessions effectuées degré de satisfaction des négociateurs et de leurs mandants caractéristiques de l'accord par rapport aux alternatives disponibles et à l'innovation |

TAB. 2.1 – *Le modèle de Sawyer et Guetzkow*

Avec les éléments qui précèdent, nous disposons d'une base solide pour constituer une grille d'observation et de caractérisation des négociations formant un système cohérent. Un tel modèle peut utilement être complété par un regard sur les **axes de tension dans l'activité négociatoire**.

2.2.2 L'activité négociatoire : le modèle de Walton et McKersie

Il reste toutefois à caractériser plus finement ce en quoi consiste réellement la négociation, quelles sont les activités en jeu. C'est le propos du modèle de [Walton et McKersie 1965] fondé originellement sur les négociations collectives du travail. En tenant compte de travaux plus récents [Dupont 1994 ; Lax et Sebenius 1986]⁵, il est possible de caractériser les activités de négociation à travers quelques axes structurants :

- ▷ l'axe assertivité (affirmation de soi) / empathie (ouverture à l'autre) ;
- ▷ l'axe création de valeur / partage de la valeur ;
- ▷ l'axe de structuration des attitudes ;
- ▷ l'axe intra-organisationnel ;
- ▷ l'axe du rapport de force.

⁵ Nous suivons ici les choix de [Dupont 1994].

L'axe assertivité (affirmation de soi) / empathie (ouverture à l'autre)

L'assertivité (ou affirmation de soi) est la capacité à poser clairement et à défendre fermement les points essentiels. L'empathie (ouverture à l'autre) est la capacité à développer une relation agréable en étant à l'écoute, à mener un dialogue plutôt qu'un monologue *etc.*

Cet axe –comme le suivant– est une facette de la tension entre :

- ▷ les **relations distributives**, liées à l'atteinte de buts conflictuels des parties, ce qui favorise de l'affrontement ou de la compétition
- ▷ et les **relations intégratives**, liées à l'atteinte de buts qui n'entrent pas en conflit, ce qui favorise de la coopération.

La question posée est de savoir dans quelle mesure les échanges se caractérisent par un degré important d'assertivité et un degré important d'ouverture à l'autre. Il est fréquent que l'augmentation de l'assertivité se traduise par une diminution de l'ouverture à l'autre (et vice-versa).

L'axe création de valeur / partage de la valeur

La création de valeur doit être ici entendue au sens large. Il peut s'agir de valeur économique (le fruit de l'échange ou synergies particulières), mais aussi de toute production conjointe nouvelle qui ne s'inscrit pas dans un jeu à somme nulle⁶.

Exemples de création de valeur

Exemple

Dans un univers de haute fiabilité, accorder une dérogation permettant à un exploitant de revoir en profondeur des systèmes de commandes (plutôt qu'une simple mise en conformité) est une création de valeur. Fournir une expertise sur un terrain d'application qui permet à l'expert de maintenir cette expertise peut aussi s'inscrire dans cette catégorie.

L'axe de structuration des attitudes

Il s'agit de la manière dont les processus de négociation décrits plus haut impactent les facteurs fondamentaux. L'interaction sociale qu'est la négociation suscite des changements de manière de percevoir la situation et les différents interlocuteurs. Cette influence souvent réciproque conduit à restructurer les attitudes initiales et ainsi la suite de la négociation (comme les futures négociations).

L'axe intra-organisationnel

Un même « camp » est rarement homogène et stable. Les uns et les autres sont plus ou moins exposés à de futures relations et plus ou moins affectés par l'influence adverse. C'est encore plus net lorsqu'un « camp » n'est en fait qu'une coalition. Il y a donc des négociations, des désaccords et des conflits à l'intérieur d'un groupe donné. Cela peut prendre la formation d'une tension particulière, dite tension mandant - mandataire, entre les négociateurs et les décideurs.

L'axe du rapport de force

Pouvoir et négociation coexistent toujours dans des proportions variables [Rojot 2006]. La négociation est donc une manière réciproque d'encadrer le pouvoir de l'autre (et l'incertitude –voire l'arbitraire– qu'il représente), mais le pouvoir crée une position plus ou moins favorable en négociation. Les négociations s'accompagnent donc souvent d'actions distinctes pour préserver ou accroître le pouvoir que l'on a. Elles peuvent même parfois avoir pour but de reconquérir du pouvoir. Enfin, le cours des choses peut faire que le pouvoir (par exemple celui de prendre une décision) devienne préférable à la négociation.

Ces axes de tension permettent au chercheur ou à l'intervenant de porter son attention sur la dynamique de la négociation, ce qui peut créer un mouvement, un tournant ou un renversement. Pour prolonger une telle approche, il est important de s'intéresser aux processus concrets mis en œuvre par les acteurs, à partir d'un répertoire des pratiques.

⁶ Les jeux à somme nulle sont une des hypothèses classiques de la théorie des jeux. Elle présuppose que les gains des uns sont les pertes des autres, donc la sommation des résultats obtenus par les joueurs (agents) est nulle.

2.3 Caractériser les processus courants : vers un répertoire des pratiques

Les variables et axes majeurs proposés ci-dessus se traduisent par des comportements observables concrètement qui constituent un **répertoire des pratiques**. Un tel répertoire serait trop long à présenter ici. Il s'agit non seulement des tactiques de négociation, souvent présentées dans les manuels spécialisés⁷, mais aussi de tous les comportements qui peuvent affecter la négociation. Il conviendrait donc de s'intéresser à des temps périphériques tels que les salutations ou les pauses, mais aussi à tout ce qui sort du registre verbal (posture physique, regards...).

Il est toutefois possible d'appréhender les éléments de ce répertoire des pratiques de manière plus concrète en s'intéressant aux **profils types** de négociation (sous-section 2.3.1) et aux **compétences clefs** en jeu en négociation (sous-section 2.3.2). Ces deux manières d'appréhender les pratiques de négociation se relient aisément aux cinq axes présentés plus haut.

2.3.1 Les profils types

Le contexte peut encourager à être plus ou moins **coopératif** ou **compétitif**. Par exemple, la rareté ou l'urgence (passage en force, fermeture *etc.*) favorisent les comportements compétitifs. Cependant, au-delà du contexte et même de l'exigence du contexte, il a été observé que certaines personnes étaient plus spontanément coopératives et d'autres plus spontanément compétitives. Les contextes étant variés et variables, les recherches montrent qu'aucun profil n'est meilleur ou plus adapté dans l'absolu. Mais la capacité à tenir compte du contexte (ou non) est en revanche déterminante. En outre, les personnes sont plus ou moins conscientes de négocier dans un registre de négociation donné. Cette lucidité est un autre élément déterminant. Des profils plus ou moins désirables, en partie amendables, se distinguent alors [Soliman et al. 2014].

Le **compétitif** qui ne tient pas compte du contexte peut être qualifié de **compétitif agressif**. Il exige et menace de manière quasiment aveugle, provoquant à terme plus de pertes que ce que son exigence permet d'obtenir. Beaucoup de compétitifs ont toutefois un profil de **compétitif ouvert**. La tendance à exiger et même à menacer demeure, mais ils savent mieux s'arrêter à temps que les premiers, saisir les ouvertures préservant la relation (et la face de l'adversaire) ou s'inscrire dans le moyen / long terme. Une variante concerne les **compétitifs incohérents** qui, soit ont des comportements illisibles, soit n'ont pas conscience de leur tendance.

Les **coopératifs** peuvent aussi être subdivisés en plusieurs catégories. Les **coopératifs vulnérables** sont ceux qui, par aversion vis à vis du conflit (ou de l'incertitude), vont souvent préférer céder et être exagérément conciliants. Les **coopératifs assertifs** conservent un niveau d'ouverture à l'autre⁸ élevé tout en étant capables de défendre les enjeux importants. Ils présentent souvent une capacité de créativité qui offre une troisième voie. Enfin, les **coopératifs incohérents** sont ceux qui, soit n'assument pas leur élan coopératif, soit ont des comportements (verbaux ou non verbaux) incongruents.

Les profils compétitifs ouverts et coopératifs assertifs traduisent déjà une certaine prise en compte du contexte, notamment du contexte relationnel. Mais certaines personnes ont un style particulièrement adaptatif ou contingent. Cette contingence peut se fonder sur une analyse cognitive de la situation (tenant compte de leurs connaissances en négociation), ce qui conduit au profil **adaptatif calculé**. D'autres réagissent plutôt à des aspects émotionnels ou relationnels. Cela peut conduire au profil **adaptatif émotif** (qui risque de se laisser embarquer par ses émotions) et au profil **adaptatif fondé sur l'intelligence émotionnelle** (où les émotions sont une ressource supplémentaire maîtrisée). Les travaux de Tversky et Kahneman, pour la décision (négociée ou non), rendent compte de ce double processus, rationnel et intuitif, chaque processus ayant ses failles (voir les travaux de [Kahneman 2011] pour une synthèse d'ensemble).

Dans la perspective du management d'une équipe ou d'un ensemble de personnes ayant à négocier, en particulier dans la cadre de la sûreté, ces considérations ne sont pas neutres. Si la négociation peut être une ressource nécessaire, elle reste aussi une faille qui se joue en partie dans la variabilité des profils ou leur inadéquation. Les profils ci-dessus sont toutefois des résultantes de **compétences particulières**, qu'il est possible de suivre et en partie de faire évoluer. En terme d'ingénierie, apparaît l'enjeu de pouvoir se situer (ou de situer les personnes d'une équipe dont on a la responsabilité), de

⁷ Voir notamment [Dupont 1994 ; Rojot 2006 ; Stimec 2011] pour des présentations d'ensemble.

⁸ Nous développons dans la section suivante les notions d'ouverture à l'autre, d'assertivité *etc.*

renforcer les compétences, de pallier les points faibles. Cela peut se faire notamment en travaillant sur des **compétences clefs** bien identifiées dans la littérature spécialisée.

2.3.2 Sept compétences clefs

Ainsi, au-delà des profils individuels, un certain nombre de compétences clefs apparaissent déterminantes dans la littérature (voir notamment [Dupont 1994 ; Fisher et Ury 1981 ; Lax et Sebenius 1986 ; Lewicki et al. 2006 ; Pruitt 1981 ; Zartman 1983] pour des travaux fondateurs). Ces sept compétences clefs sont :

1. Assertivité – affirmation de soi
2. Ouverture à l'autre – empathie
3. Créativité
4. Adaptabilité
5. Préparation – structuration
6. Fiabilité
7. Cohérence – congruence

Assertivité – affirmation de soi

Comme dit plus haut, l'assertivité (ou affirmation de soi) est la capacité à poser clairement et à défendre fermement les points essentiels. Les personnes de profil compétitif ont en général de meilleures capacités d'assertivité, mais doivent apprendre à gérer le risque de rupture. La rupture conduit à ne rien obtenir du tout. Dans le domaine de la sûreté, une exigence de type tout – tout de suite peut conduire à prolonger un statu quo ou même un arbitrage défavorable. Les personnes de profil coopératif peuvent, à l'opposé, vouloir préserver la relation à tout prix et à ce titre accepter des compromis néfastes. En dehors des profils individuels, les rôles professionnels peuvent conduire à des attitudes plus ou moins compétitives ou coopératives.

Généralistes et spécialistes

Exemple

Dans les organismes d'expertise, il y a parfois deux types d'experts : les généralistes (ceux qui pilotent une expertise dans la transversalité et souvent dans la durée) et les spécialistes (ceux qui interviennent plus ponctuellement et sur des points précis). Les premiers pourraient être tentés d'arrondir les angles sur des sujets moins essentiels, afin de ne pas compromettre les relations ultérieures. Les experts spécialistes, peuvent, toutes choses égales par ailleurs, être tentés d'être plus radicaux car ils n'ont pas à gérer la suite de la relation.

Ouverture à l'autre-empathie

Comme indiqué précédemment, l'empathie est la capacité à développer une relation agréable, en étant à l'écoute, à mener un dialogue plutôt qu'un monologue, *etc.* L'ouverture à l'autre peut permettre d'obtenir davantage d'informations, utiles à la sûreté, là où un comportement trop directif voire inquisitorial conduirait à de la rétention. La vigilance est toutefois à placer au niveau du glissement entre empathie (comprendre les enjeux de l'interlocuteur) et sympathie (être arrangeant pour lui être agréable).

Créativité

C'est la capacité à voir et proposer des pistes et des possibilités. Il s'agit bien ici d'une compétence, qui est en partie distincte du résultat final (créatif ou non). Formellement, l'expert sûreté à l'IRSN ne fait pas de propositions car cela pourrait engager sa responsabilité. Si l'on exclue les temps informels, cette compétence est donc plutôt à chercher du côté des interlocuteurs « exploitants ».

Adaptabilité

L'adaptabilité est la capacité à adopter le comportement pertinent en fonction du contexte analytique ou relationnel. C'est donc notamment la capacité à aligner contexte intégratif et comportement coopératif vs contexte distributif et comportement compétitif, mais aussi à appliquer tous les enseignements liant contexte et processus de négociation.

Un exemple simple est la stratégie proposée par [Axelrod 1984] pour le dilemme du prisonnier à plusieurs tours.

Le dilemme du prisonnier⁹

Exemple

Bonnie et Clyde, deux criminels notoires, sont suspectés par la police d'avoir commis un vol à main armée. Ils sont arrêtés et interrogés séparément. Manquant de preuves, les policiers cherchent à les faire avouer.

Pour cela, ils proposent à chacun l'arrangement suivant : « Si tu avoues avoir participé au vol tout en dénonçant ton complice et si celui-ci nie, alors nous te promettons l'immunité et tu seras libéré sur le champ alors que ton complice (coupable désigné) sera condamné à 5 ans de prison. Si c'est toi qui nies et ton complice qui avoue, c'est toi qui seras condamné à 5 ans de prison et ton complice qui sera libéré. Si vous avouez tous les deux, vous écoperez chacun de 3 ans de prison (le juge tenant compte de votre « coopération » avec les autorités). Maintenant, si vous persistez à nier, vous serez tous les deux condamnés à 1 an de prison (bénéficiant ainsi de la clémence du jury en raison d'insuffisance de preuves). »

Bien entendu, l'objectif de chaque prisonnier est de minimiser le nombre d'années d'emprisonnement. La stratégie d'aveu (A) est ici une stratégie dominante pour les deux protagonistes. En effet, quel que soit le choix de son complice, chaque prisonnier obtient toujours un résultat meilleur en avouant. Si Clyde choisit de nier (N), Bonnie est condamnée à 1 an de prison si elle nie alors qu'elle est libre si elle avoue. Si Clyde choisit d'avouer (A), Bonnie est condamnée à 5 ans de prison si elle nie, mais réduit sa peine à 3 ans si elle avoue également. Le jeu étant parfaitement symétrique, le même raisonnement vaut pour l'autre prisonnier. Au total, quel que soit le choix de son complice, chaque prisonnier a toujours intérêt à avouer. Ainsi, la solution logique du jeu (le seul « équilibre de Nash », dans le jargon de la théorie des jeux) est que chaque prisonnier avoue, chacun étant alors condamné à 3 ans de prison, alors qu'en « coopérant », c'est-à-dire en niant tous les deux, ils auraient écopé chacun d'une seule année d'emprisonnement.

Le dilemme du prisonnier illustre le conflit entre les incitations sociales à coopérer et les incitations privées à ne pas le faire : chaque prisonnier fait face à un dilemme entre sa rationalité individuelle qui lui dicte d'avouer et de dénoncer son complice et sa rationalité collective qui lui dicte de se taire. Ce modèle simplifié englobe en effet un très grand nombre de situations sociales puisqu'il incarne le conflit fondamental entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif.¹⁰

On parle de dilemme du prisonnier à plusieurs tours lorsque ce dernier est répété à plusieurs reprises. Cette répétition permet d'étudier la stratégie de chaque agent, la façon dont il essaie d'instaurer une coopération.

Préparation - Structuration

Cette compétence correspond à savoir se préparer, être perçu comme tel et savoir mener le processus. Pour notre propos, cela tient à la capacité à « équiper » les différents acteurs d'éléments pertinents de suivi et repérage et aussi à pouvoir agréger les retours d'expériences (REX) sous l'angle de la négociation.

⁹ Source : <http://culturemath.ens.fr/materiaux/Eber/prisonnier.htm>

¹⁰ Idem note précédente.

Fiabilité

La fiabilité englobe tout ce qui peut concourir à ce qu'un accord soit applicable / appliqué et qui peut être anticipé ou travaillé en négociation :

- ▷ traiter tous les points à négocier ;
- ▷ créer de la confiance ;
- ▷ avoir des engagements clairs.

Il s'agit d'avoir des engagements qui permettent de supporter des variations du contexte : les renégociations, les malentendus en cours d'application d'accord témoignent de failles. À titre d'exemple, certains secteurs, comme l'automobile (relations avec les équipementiers) font fréquemment l'objet de ce type d'incidents. Il reste possible de repérer que l'on fait mieux ou moins bien que la moyenne.

Cohérence - congruence

Il s'agit de l'alignement entre les intentions et l'impact, les attitudes et les comportements ou encore les mots et les gestes (ou la voix). Lorsqu'il y a alignement, cela crée davantage de confort pour chacun (voir par exemple [Mehrabian 1972]) et cela facilite d'autres compétences clefs (assertivité ou fiabilité par exemple) parce que tous les signaux sont perçus comme allant dans le même sens.

Congruence des modes de communication

Exemple

Pour Mehrabian, pour qu'un message soit transmis efficacement, il faut que les communications verbale, vocale et visuelle de son émetteur correspondent entre elles, c'est à dire soient congruentes. Dans le cas contraire, le risque est que l'interlocuteur soit troublé par des informations venant de deux façons différentes et pouvant se contredire [Mehrabian 1972].

Deuxième partie

**La négociation dans les industries
à risques**

La négociation dans les organisations : un phénomène central

Anselm Strauss s'est intéressé aux négociations qui ont lieu dans un contexte médical en essayant de saisir les négociations dans toute la richesse du contexte [Strauss 1978]. Ces travaux ont pour nous le mérite de se situer dans un contexte organisationnel présentant des risques et proposent une démarche intégrée alliant processus et contexte. Le concept d'**ordre négocié** qu'ils développent est une manière de montrer que la négociation, et notamment les négociations ordinaires, participent à la construction (et à la reconstruction) de l'ordre organisationnel (il parle aussi d'une manière plus large d'ordre social). Il n'y a là aucune négation d'un ordre descendant, institué par les règles et la hiérarchie, mais constat que dans les angles morts inévitables des règles et de l'autorité, les individus négocient. Les travaux de Strauss montrent qu'il y a deux risques :

- ▷ aborder la question de la vie des organisations sans intégrer les ajustements ou déviations liées à la négociation (et sans intégrer les processus spécifiques en jeu) ;
- ▷ aborder la négociation sans tenir compte des éléments structurels ou quasi-structurels l'environnant.

La portée des travaux de Strauss reste toutefois limitée par le fait qu'au moment où il conduit ses études de cas, le répertoire des processus de négociation n'est pas stabilisé (voir section 2.3).

La théorie des organisations s'est tout d'abord constituée avec l'espoir d'échapper aux aléas du facteur humain, dont la négociation (taylorisme, bureaucratie *etc.*) L'observation des pratiques de travail révèle toutefois que les négociations ont quand même lieu ou sont rendues nécessaires, notamment parce que les contrats sont incomplets et les règles comportent des angles morts favorisant les indulgences [Gouldner 1954] et arrangements [Crozier et Friedberg 1977].

Toutes ces négociations, de l'atelier au conseil d'administration, peuvent s'avérer nuisibles ou vertueuses pour les uns ou les autres sans qu'ils en aient toujours conscience. Elles peuvent, par exemple, se traduire par des arrangements aux dépens du mandant ou de l'autorité légitime. L'idéal bureaucratique n'a jamais totalement supprimé les *organizational slacks* [Cyert et March 1963] provoqués par ces négociations ou arrangements locaux.

Organizational slack

Définition

La gestion des imprévus suppose la mobilisation d'un surplus organisationnel appelé « *organizational slack* ». Il se définit comme un surplus, un excédent ou une marge qui dépasse le seuil minimum de moyens et de ressources requises pour faire fonctionner le système normalement, c'est -à-dire optimisé et stabilisé.

Les pratiques contemporaines de qualité totale en flux tendu ne permettent pas davantage de faire le tri entre les pratiques de négociations vertueuses et les pratiques nuisibles [Babeau 2011 ; Bertrand et Stimec 2011]. La négociation se loge et se confond en grande partie dans les zones d'incertitudes de l'organisation et tend ainsi souvent à être associée au risque de sous-performance. D'où l'oscillation entre régulation et dérégulation, se traduisant in fine par des sous performances par empêchement des négociations (empêchant les ajustements qu'elles favorisent) ou des sous performances par excès de petits arrangements. Nous entendons par empêchement des négociations, l'existence de règles

ou pratiques organisationnelles qui, volontairement ou non, rendent difficiles ou impossibles les négociations¹.

Empêchement

Exemple

Les pauses sont souvent des temps où, en fait, les salariés parlent du travail et négocient la manière dont ils peuvent régler un problème, dépasser un désaccord ou encore coopérer. Pourtant, un responsable de la production peut sans états d'âme instituer des pauses alternées (qui amélioreraient le taux d'usage des équipements) sans réaliser qu'ainsi sont empêchées chaque jour des dizaines de négociations, invisibles et dont le caractère vertueux (ou non) n'a pas été évalué [Stimec 2014].

La négociation est donc présente de manière sous-jacente dans de nombreux travaux en théorie des organisations, et même dans les fondements de la conceptualisation de la théorie des organisations. Erhard Friedberg ajoute

“ *Tout le fonctionnement des organisations repose sur de tels processus de négociation qui sont partiellement tacites, partiellement explicites et « parlés » [Friedberg 2009].* ”

L'observation du travail réel des cadres dans différentes recherches [Hales 1986] montre par ailleurs que les communications interpersonnelles peuvent occuper jusqu'à quatre cinquième du temps passé. Or, de nombreuses négociations se logent dans ces communications interpersonnelles (ne serait-ce que poser une question, apparemment anodine mais qui prépare une demande qui sera négociée ultérieurement).

¹ Voir [Clot 2010] pour une présentation synthétique de la question de l'empêchement au travail.

Les principaux courants théoriques

Les travaux que nous venons de mentionner (Strauss, Gouldner, Crozier et Friedberg notamment) s'inscrivent dans une lignée qui pointe les incomplétudes et les failles des organisations voulues pourtant rationnelles et scientifiques (Taylor, Fayol¹, Weber). Ce sont ces failles et incomplétudes qui constituent le lit commun de la négociation et de la sûreté. Nous poursuivons en les regroupant autour de trois courants particulièrement pertinents pour notre propos :

1. le courant behavioriste de la firme,
2. les théories interactionnistes
3. et la théorie de la régulation sociale.

4.1 Les théories béhavioristes de la firme

Les théories béhavioristes de la firme mettent l'accent sur les comportements à l'œuvre au sein des organisations. Elles sont apparues dans les années 1940 dans les écrits de Herbert Simon (*Administrative Behavior*, 1945 [Simon 1957]) et dominèrent l'analyse de organisations dans les années 60, avec les références devenues classiques : [March et Simon 1958] et [Cyert et March 1963]. Elles s'opposent aux approches strictement fonctionnalistes (Parsons, Merton), et taylorienne [Taylor 1911] pour qui les individus agissent en fonction de rôles, de normes et de règles formellement définis par l'organisation dans laquelle ils évoluent.

L'accent est mis sur la manière dont les décisions se prennent dans les entreprises, vues comme des bureaucraties gouvernées par des règles formelles et rationnelles, tournées vers l'efficacité organisationnelle. Mais ce qui pourrait être une belle mécanique inspirée de l'idéal-type de Max Weber est en fait peuplée d'acteurs dont la rationalité est limitée [Simon et al. 1992] et dont les d'intérêts sont différents, voire opposés.

Idéal-type, rationalité limitée

Définition

L'**idéal-type** est un modèle, une construction intellectuelle, qui permet d'extraire de la réalité empirique, certains traits caractéristiques. C'est un outil qui permet d'utiliser des concepts simples pour pouvoir appréhender une réalité sociale complexe et multiforme².

Le concept de **rationalité limitée** (*bounded rationality*), introduit par l'économiste Herbert Simon, consiste à considérer que les agents économiques disposent d'une quantité d'information et de capacités cognitives limitées ne leur permettant pas d'optimiser leurs choix [Simon et al. 1992].

Les organisations sont alors considérées sous

- ▷ l'**angle cognitif** : la prise de décision dans un univers où la rationalité et l'information des acteurs sont limitées
- ▷ et sous l'**angle politique** : les enjeux de pouvoir, la défense d'intérêts propres à chaque acteur, parfois au détriment de l'efficacité productive recherchée par l'organisation.

¹ [Fayol 1916].

² Source : http://www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr/secosoc/index_lexique_bis.php3

Afin de mieux promouvoir leurs intérêts et accroître leur pouvoir interne, les acteurs se rassemblent en coalitions plus ou moins stables, plus ou moins formelles, qui cherchent à peser sur les décisions prises par l'organisation. Cette dernière est donc marquée par des luttes internes de pouvoir entre coalitions (entre services, départements, équipes...).

Dans ce cadre, les prises de décision mettent en jeu des négociations plus ou moins formelles entre acteurs pour répondre au double enjeu cognitif et politique de la prise de décision. Il s'agit de s'accorder sur la nature des problèmes et des solutions considérées sous l'angle de la performance organisationnelle et de travailler à l'atteinte d'équilibres de pouvoir acceptables par les acteurs concernés. Cette approche initialement développée par des auteurs anglo-saxons a été prolongée et étendue par [Crozier 1963] puis [Crozier et Friedberg 1977] et [Friedberg 1997]. L'organisation est d'abord appréhendée sous sa dimension politique, reléguant la dimension cognitive au second plan. Les jeux politiques des acteurs se traduisent par des stratégies rationnelles qui sont à la fois le produit du système dans lequel ils évoluent et sont la marque de leur intelligence et leur capacité d'adaptation. Dans le même temps les acteurs façonnent le système par le biais des conséquences tangibles de leurs décisions et de leurs actions. Toute règle formelle déclenche des jeux d'acteurs qui portent sur les modalités d'application concrète de cette règle. C'est pourquoi l'organisation est vue comme une réalité en perpétuelle évolution, définie comme le produit des ajustements permanents entre un système de règles et les acteurs qui le font vivre. Dans cette dynamique, l'accent est mis sur la tension entre l'autonomie des acteurs et leur conformation aux règles et procédures formelles. Ces auteurs ont considérablement inspiré les travaux de M. Bourrier consacrés à l'analyse des opérations de maintenance dans des centrales nucléaires [Bourrier 1999].

Négociations et behaviorisme

Point clé

Nous retenons de ce courant d'analyse que les négociations se produisent lorsque le contexte est marqué par des incertitudes (manque d'information, manque de connaissance, rationalité limitée...) et des jeux de pouvoir entre acteurs dont l'opérationnalisation dans une arène négociée est préférée à un affrontement frontal.

4.2 Les théories interactionnistes de l'organisation

Ces théories considèrent la négociation comme stratégie pour gérer les interactions entre acteurs de l'organisation. Les auteurs du courant interactionniste (G.H. Mead, E. Goffman, A. Strauss...) analysent les organisations à travers le prisme des interactions quotidiennes entre acteurs dotés d'une identité, d'une culture, d'une histoire et de projets qui leurs sont propres. L'organisation est constamment produite et reproduite par ces interactions. Si la dimension politique (les intérêts divergents entre acteurs) est bien sûr présente, elle n'occupe pas la place centrale que lui accordent les approches behavioristes présentées ci-dessus.

L'accent est plutôt mis sur la **dimension socio-cognitive des interactions** : les acteurs cherchent en permanence à établir le sens des situations singulières dans lesquelles ils sont plongés au contact d'autres individus. L'enjeu est de savoir ce qui se passe ici et maintenant pour ajuster son comportement en conséquence. Pour cela les individus utilisent des **cadres d'interprétation** [Goffman 1974]. Les discussions entre individus visent à partager un même cadre afin de mieux interagir.

Les analyses de [Strauss 1978] que nous avons introduites au chapitre 3, sur l'**ordre négocié** réalisées tout d'abord dans des hôpitaux psychiatriques (un environnement à risques) fournissent une illustration éclairante de la démarche. Pour cet auteur, l'organisation est d'abord caractérisée par les dynamiques professionnelles des personnes qui y travaillent. L'organisation repose sur un « ordre social », base de l'action collective. Cet ordre présente une certaine stabilité mais il est en permanence produit et reconstruit dans les interactions entre professionnels (notamment la négociation). La négociation est rendue nécessaire par les limites (incomplétude) des règles formelles.

“ Les règles qui régissent les activités des divers professionnels, tandis qu'ils accomplissent leurs tâches, sont loin d'être exhaustives, ou clairement établies, ou clairement contraignantes. Ceci implique la nécessité d'une négociation continue [Strauss 1992, p.92]. ”

Pour Strauss,

“ les bases d'une action concertée – l'ordre social- doivent être continuellement reconstituées [...] ou « travaillées » [Strauss 1992, p.88]. ”

Il définit la négociation comme

“ les processus de donnant-donnant, de diplomatie, de marchandage [Strauss 1992, p.88]. ”

Strauss s'attache à définir les bases de la négociation comme suit :

- ▷ Un **contrat de base** de l'institution qui est partagé par tous les acteurs et n'est pas remis en cause (par exemple le fait que l'hôpital a pour vocation de soigner les malades et de les « rendre au monde extérieur en meilleure forme » [Strauss 1992, p.95]. C'est dans ce cadre, non remis en question, que se développent les désaccords et controverses entre professionnels et que les négociations se déroulent.
- ▷ La négociation prend appui sur la **multiplicité des objectifs** légitimement poursuivis par les différentes professions qui travaillent dans l'hôpital (fruit de la division du travail).
- ▷ La négociation vise à **ajuster les règles générales** aux cas toujours particuliers des patients qu'il faut soigner.
- ▷ Les négociations prennent la forme de transactions, imbriquées dans de vastes « **réseaux de négociations** ». Ces réseaux incluent les non professionnels (les malades, mais aussi les infirmières parfois non considérées par les médecins comme des professionnelles, alors qu'elles estiment contribuer activement à l'efficacité des soins dispensés).
- ▷ Les négociations portent notamment sur l'**accès aux informations** nécessaires bon accomplissement du travail à faire.
- ▷ Les **accords produits** par les négociations sont toujours **temporellement bornés**. Des accords finissent pas être caducs ou oubliés et de nouveaux émergent. « *L'hôpital peut être perçu comme un lieu où de nombreux accords arrivent continuellement à expiration ou tombent dans l'oubli, mais aussi où des accords sont continuellement passés, renouvelés, revus, abrogés, révisés* » [Strauss 1992, p.107].
- ▷ **L'organisation formelle** est à la fois ce qui **soutient la négociation** et ce qui **en fixe les limites** et peut contribuer à orienter le processus [Strauss 1992, p.109].
- ▷ **La négociation prend plusieurs formes** et est désignée par des expressions variées : « arrangements », « ententes » (« *understandings* »), « accords », « convention », « pacte », « contrats » [Strauss 1992, p.105-106].

La négociation est donc indissociable de l'organisation. Elle produit un ordre « négocié » qui ne se limite pas à la part informelle de la structure mais influence en retour les règles formelles : l'ordre social est conçu comme le

“ rapport complexe entre le processus quotidien de négociation et un processus d'évaluation périodique [Strauss 1992, p.108]. ”

La négociation « produit » l'hôpital :

“ D'un point de vue strictement pratique, on peut soutenir que personne ne sait ce que l'hôpital « est » au jour le jour, à moins de disposer d'une solide compréhension de cette combinaison de règlement et de politiques, ainsi que d'accord, d'ententes, de pactes, de contrats et d'autres arrangements de travail, qui y prévaut en règle générale. De ce point de vue pragmatique, c'est l'hôpital à un moment donné, c'est ça son ordre négocié. Tout changement qui se heurte à cet ordre – qu'il soit ordinaire comme l'arrivée d'un nouveau membre dans l'équipe, ou qu'il soit perturbant, un contrat trahi, ou qu'il s'agisse de quelque chose d'exceptionnel comme l'introduction d'une nouvelle technologie ou d'une nouvelle théorie – tout changement imposera une renégociation ou une réévaluation, des changements en découleront dans l'ordre organisationnel. Il faut insister sur ce point, un nouvel ordre, et non le rétablissement d'un ordre ancien, le réaménagement d'un équilibre antérieur. C'est ce à quoi nous faisons allusion plus haut en évoquant la nécessité de reconstituer continuellement les bases d'une action concertée, les bases de l'ordre social [Strauss 1992, p.108]. ”

Non seulement la négociation est impliquée dans le changement, mais également dans la stabilité de l'organisation :

“ Cette approche insiste sur les processus de changement et de stabilité, si l'on veut bien considérer que le « non-changement » doit aussi être travaillé à l'intérieur de l'organisation [Strauss 1992, p.111]. ”

Négociations et interactionnisme

Point clé

Nous retiendrons de ce courant de pensée interactionniste que la négociation est une réponse au problème posé par la gestion de la singularité : singularité des individus et singularité des situations dans lesquelles ils se trouvent. En outre, la négociation s'inscrit dans un contexte, impliquant des textes, des accords (écrits ou non) qui crée une histoire, des précédents, des points focaux [Schelling 1960], des usages, des champs récurrents de confrontation et aussi des angles morts.

4.3 La théorie de la régulation sociale

La théorie de la régulation sociale (TRS) est une théorie de l'action négociée élaborée dans le cadre de l'observation des négociations collectives [Adam et Reynaud 1978]. La TRS se préoccupe de la production de règle et de la manière dont les règles contribuent à l'action collective. [Reynaud 1995] distingue trois sources de régulation :

- ▷ la **régulation de contrôle**, qui renvoie au registre du prescrit, du formel et de la hiérarchie (expression de l'autorité légitime chez Weber) ;
- ▷ la **régulation autonome** qui, à l'opposé, est le champ des ajustements informels, locaux, fréquemment hors des canaux et du regard hiérarchique. Ces régulations autonomes échappent au moins en partie à la régulation de contrôle avec un équilibre et dilemme à gérer : trop de régulation de contrôle crée de l'empêchement nuisible à l'atteinte des objectifs de l'action collective, trop de régulation autonome crée de la déviance ;
- ▷ la **régulation conjointe** qui renvoie à des espaces prévus ou émergents dans lesquels on cherche à négocier des points d'équilibre entre les deux premières formes de régulation.

Le cadre d'analyse s'est révélé être pertinent dans des situations socio-organisationnelles beaucoup plus vastes [de Terssac 2003].

Nous poursuivons avec des travaux reliant TRS et une forme de risque qui nous rapproche de la sûreté : les risques psychosociaux (RPS). Il s'agit d'une part d'une comparaison entre trois EHPAD (Établissement d'Hébergement de Personnes Agées Dépendantes) au niveau du management de proximité et, d'autre part, de la comparaison de trois établissements industriels à un niveau plus global. Dans les deux cas il s'agit de repérer des facteurs et processus qui contribuent à nouer ou dénouer des situations de risques.

La comparaison entre les trois EHPAD, Montfort, Beausoin et Villefleuve (où les acteurs gèrent les soins de populations fragiles) permet de repérer quatre collectifs de travail distincts au niveau des pratiques, quatre formes de management associées à un état de santé au travail variable du personnel [Detchessahar et al. 2011]. À ce stade, il s'agit de voir comment dans un environnement réputé pathogène (secteur, organisation,...) et traversé tant par des intensifications et rationalisations multiples, certains services parviennent à en modérer les effets nuisibles. La dialectique de la négociation et de la régulation [Reynaud 1995] y semble particulièrement pertinente. Il apparaît donc possible de distinguer quatre configurations managériales :

| | | |
|--|---|--|
| Régulation de contrôle de proximité | La « gestionniste » (Beausoin) | L'organisation de la discussion (AS ³ Montfort) |
| Régulation de contrôle distante | Le travail silencieux (ASH ⁴ Montfort) | L'épuisement dans la régulation autonome (Villefleuve) |
| | Régulation autonome empêchée | Régulation autonome facilitée |

TAB. 4.1 – Configurations managériales

Chaque configuration n'est pas neutre en termes de RPS comme le montre le tableau ci-dessous :

| ASH Montfort | ASH/AS Villefleuve | Beausoin | AS Montfort |
|--|---|---|---|
| Le travail silencieux | L'épuisement dans les régulations autonomes | La « gestionniste » | L'organisation de la discussion |
| 66% changeraient de travail si elles le pouvaient | 66% changeraient de travail si elles le pouvaient | 39% changeraient de travail si elles le pouvaient | 14% changeraient de travail si elles le pouvaient |
| 46 % des ASH jugent l'ambiance de travail correcte ou conviviale ; 54 % tendue ou indifférente | 67,5 % des personnels jugent l'ambiance de travail correcte ou conviviale ; 32,5 % tendue, indifférente ou exécration | 69 % des personnels jugent l'ambiance de travail correcte ou conviviale ; 31 % tendue, indifférente ou exécration | 100 % des ASH jugent l'ambiance de travail correcte ou conviviale |
| Fort absentéisme, inaptitudes, harcèlement interne à l'équipe, une tentative de suicide | Absentéisme record, surtout absences inopinées, gifles échangées | Stress, démotivation dans les équipes, inaptitudes et souffrance au travail chez les cadres | Faible absentéisme, pas d'inaptitude |

TAB. 4.2 – Modes de régulation du travail et bien-être

Il reste à voir dans quelle mesure de telles configurations restent pertinentes dans le cadre de la sécurité nucléaire. En outre, de telles configurations managériales sont en partie dépendantes de configurations plus larges à situer au niveau de la gouvernance et qui traduisent un rapport particulier au risque, à la négociation. Les quatre formes de management évoquées ci-dessus offrent des perspectives intéressantes, mais restent dépendantes soit du hasard soit de la volonté ou capacité particulières du management intermédiaire. Cela n'est guère satisfaisant au niveau organisationnel et risque de ne pas être durable.

C'est ce qui nous conduit à la comparaison entre trois sites industriels dans une mise en perspective un peu plus large [Michel et Stimec 2008] : rapport au risque et à la règle au niveau de la structure, négociations ordinaires et santé. Trois configurations à vocation idéal-typique sont ainsi proposées⁵ [Stimec 2009], toutes clairement impulsées par la direction locale ou le groupe holding (première configuration). Les trois entreprises sont confrontées à des pressions industrielles comparables.

Dans la première configuration, l'**entreprise bureaucratique**, la direction du site (qui compte 288 salariés) est complètement dépendante des directives du siège parisien (par exemple, recruter un intérimaire n'est possible qu'après autorisation du siège). Les risques, la qualité et plus généralement le travail sont appréhendés par un petit cercle d'experts et la communication est centrée sur le respect des règles. Les contradictions tendent à être niées ou évitées. Les occasions de confrontation ou de négociation finissent par être évitées par les cadres pour limiter leur sentiment d'impuissance [Davezies 2004]. Ainsi, les cadres nous expliquent faire des crochets lors de leurs déplacements internes afin d'éviter de recevoir des plaintes qu'ils ne savent pas traiter. Ce site qui a pourtant démarré il y a 4 ans avec une équipe jeune, des installations modernes et des performances remarquables, atteint des records d'absentéisme et de turnover. Les entretiens et les questionnaires témoignent d'une forte souffrance au travail.

Dans la seconde configuration, que nous qualifions de **bureaucratie participative**, il y a un directeur de site (qui compte 400 salariés) ayant à la fois du pouvoir et un projet. Les 7 dernières années, et malgré un environnement économique difficile, ont été l'occasion d'une amélioration sensible de la

³ Aides-soignants.

⁴ Agents de service hospitaliers/hôteliers.

⁵ Il existe de nombreuses typologies des organisations, et notamment des formes bureaucratiques. Notre propos s'inscrit dans une recherche plus circonscrite de formes et caractéristiques impactant les négociations ordinaires et la santé mentale au travail.

santé au travail et des performances. De multiples îlots de négociations sont possibles et encouragés afin de traiter les contradictions inhérentes à toute activité de travail, mais qui restent perçues comme des obstacles. La négociation reste limitée, de fait à ceux qui sont ou se croient autorisés, et de droit sur des sujets tels que la sécurité. La participation réellement observable pourrait ne pas être durable car reposant encore très largement sur l'impulsion du directeur et n'étant pas toujours « payée » d'une reconnaissance ou d'une construction de sens collectif suffisante.

L'entreprise réflexive (site qui compte 600 salariés), est une troisième configuration. La réflexivité est non seulement impulsée par la direction mais semble devenir une culture maison. La négociation, dans son acception large, y est omniprésente en même temps qu'une forte reconnaissance de l'expertise et une forte démarche d'organisation. Autrement dit ces dimensions ne sont pas opposées ou vécues comme contradictoires. Les contradictions sont d'ailleurs recherchées et perçues comme des moteurs de progrès dans des temps et espaces néanmoins cadrés. Il est possible d'observer de multiples temps formels et informels, à différentes strates, qui permettent à cette réflexivité de jouer.

Hypothèse

Point clé

Nous pouvons formuler l'hypothèse que l'environnement adéquat pour la haute fiabilité est un environnement réflexif où régulation de contrôle et régulation autonomes sont équilibrées et s'effectuent dans la proximité avec le travail réel.

Comment la littérature sur la haute fiabilité se situe-t-elle sur ces points ? C'est ce que nous traitons dans le chapitre suivant.

L'apport spécifique de la littérature HRO : la négociation en demi-teinte

Les travaux sur la haute fiabilité ont conduit progressivement à passer d'un fantasme de sécurité réglée (qui fait écho à celui de la bureaucratie scientifique) à une sécurité gérée [Perrow 1984]. Le facteur humain y apparaît à la fois faille et ressource [Dejours 1995], et avec lui toutes les interactions négociées. Les travaux de Mathilde Bourrier portant sur l'organisation de la maintenance dans quatre centrales nucléaires (2 américaines et 2 françaises) ne parlent pas explicitement de négociation mais le font implicitement [Bourrier 1999]. Se frayant un chemin entre les théories de l'accident normal [Perrow 1984] et les HRO, Mathilde Bourrier défend l'idée que ces organisations sont de nature tout à fait ordinaire (Voir aussi [Babeau 2011]) :

“ Il faut au contraire clairement percevoir que ces organisations sont « normales », c'est à dire vouées aux mêmes écueils et obstacles que toute autre institution humaine. Elles sont capables de développer des effets pervers comme des effets vertueux. Les décisions prises par les acteurs sont tout à la fois source de fiabilité et d'infiabilité [Bourrier 1999, p.262]. ”

Chacune des quatre centrales étudiées a trouvé un équilibre de fonctionnement qui lui est propre et que Mathilde Bourrier qualifie de **régime de fiabilité organisationnelle**. Chaque régime s'inscrit dans un contexte économique, social et politique qui influence la manière dont les acteurs se conforment aux règles, les ajustent ou les contournent. C'est là précisément selon nous, dans l'équilibre entre autonomie et conformité, que résident les espaces de négociations qui stabilisent la manière dont l'organisation produit sa performance en termes de fiabilité.

Les négociations peuvent aussi contribuer à faire face aux imprévus et impensés auxquels les organisations sont en permanence confrontées. Les travaux de Karl Weick montrent la pertinence de concepts tels que **l'improvisation organisationnelle** qui implique la capacité de négocier en situation d'urgence face à un imprévu et le **sensemaking** [Weick 1993 ; Weick et al. 2005]. Cela passe par la construction d'un sens commun, négocié, préalable au travail d'organisation dans l'action. Ce sens commun tel que défini par Weick implique de la négociation dans une perspective interactionniste [Putnam 1989]. La non-négociation de différences de points de vue est par ailleurs associée comme contribution à des catastrophes majeures (voir par exemple [Vaughan 1996]).

Sensemaking

Définition

Le sensemaking est le processus par lequel les acteurs produisent individuellement et / ou conjointement le sens d'une situation (souvent problématique). Il s'agit pour Karl Weick de répondre à deux questions fondamentales : que se passe-t-il ? Que faut-il faire ? On comprend spontanément que la confusion autour du "que faut-il faire" soit source de désordre, mais en amont, l'accord sur ce qui se passe est une condition nécessaire à une action collective efficace.

Dans le même temps, les principes mêmes de la négociation heurtent un certain nombre de principes de la sûreté [Morel 2013] que nous répartissons en deux groupes. Le premier concerne **l'objectif du débat**. Dans la négociation il s'agit de trouver un accord, un compromis, un niveau de satisfaction acceptable par les parties. Quitte à laisser de côté certains sujets ou se contenter d'une *décision non optimale*. Dans l'univers de la fiabilité, le débat sert, comme dans un cadre judiciaire, le contradictoire, afin de prendre la meilleure décision, de chercher le niveau de connaissance le plus juste.

En découle un second ensemble de principes bousculés qui concerne **l'issue de l'échange**. Dans la sûreté il y a le refus du compromis (perçu comme compromettant) tandis que la négociation peut souvent y conduire. Or la voie médiane peut être tout à fait inadaptée dans une démarche sûreté (un demi-risque de fuite reste un risque de fuite). Il y a le *risque d'un compromis* permettant de préserver la relation ou sauver la face de toutes les parties. S'opposer à une décision que l'on considère mauvaise a un coût relationnel. La négociation peut par conséquent être moins protectrice contre les décisions absurdes [Morel 2014, 2002], en valorisant le consensus apparent ou en maintenant les parties prenantes sur un point focal inadapté.

C'est dans cette tension entre ressource et faille que la théorie de la régulation sociale est un cadre nécessaire pour penser l'équilibre entre la régulation locale autonome et la régulation de contrôle distante (section suivante 5.1). Nous prolongerons le propos avec le travail de Schulman (section 5.2) qui mobilise une approche interactionniste dans le nucléaire avec un certain nombre d'emprunts aux approches behavioristes déjà mentionnées section 4.1 (notamment le slack).

5.1 AZF : la négociation entre régulation de contrôle et régulation autonome

Gilbert de Terssac et Jacques Mignard, dans leur ouvrage sur les paradoxes de la sécurité prennent appui sur le cas d'AZF pour affirmer que la « sécurité effective » des industries à risque est « négociée », pour partie au moins [de Terssac et Mignard 2011]. Les processus de négociation portent aussi bien sur les activités de conception que d'exploitation quotidienne des installations. La négociation s'immisce à la fois dans les arbitrages réalisés par les acteurs, et également sur l'usage de règles à caractère plus général. On peut donner pour exemple l'échange entre une relative impunité de celui qui aurait commis une erreur contre son engagement à être transparent. Tout dépend bien sûr de la nature de l'acte (on distingue notamment faute et erreur) et des intentions sous-jacentes. L'enjeu est de libérer d'abord la parole au service de la fiabilité, avant toute démarche éventuelle de sanction ou régulation, qui impliquent une forme de jugement. Un exemple empirique emblématique porte sur les relations entre la maintenance et l'exploitation. Le processus de négociation présente ici plusieurs caractéristiques.

Il s'agit tout d'abord d'un processus qui s'enracine dans le caractère distribué des ressources (informations, savoirs, compétences...) nécessaires à la bonne exploitation des installations :

- ▷ Tous les acteurs sont de fait dans une situation de « *dépendance cognitive* » [de Terssac et Mignard 2011, p.183] les uns à l'égard des autres, ce qui les met dans une position de devoir négocier les conditions d'une action en toute sécurité, c'est-à-dire une vision suffisamment globale et partagée pour tenir compte des interdépendances susceptibles d'impacter la sécurité.
- ▷ La négociation renvoie alors à une attitude d'ouverture à l'autre : il faut « *comprendre le problème de l'autre* », « *s'immerger dans la situation de l'autre et donc se mettre à sa place* » [de Terssac et Mignard 2011, p.183].
- ▷ Le règlement du problème de l'autre s'apparente à un échange donnant-donnant. Les acteurs créent une « *régulation par laquelle s'échange l'amélioration de la situation pour les exploitants, réalisée par la maintenance, contre l'engagement des exploitants à ne pas freiner ou interrompre la production par des actes intentionnels* » [de Terssac et Mignard 2011, p.185].
- ▷ Il s'agit donc de « *trouver des compromis d'action qui prennent en compte les difficultés de l'autre* ».
- ▷ Au total, la sécurité négociée, ce n'est pas la sécurité revue à la baisse, mais bien l'effort des parties concernées pour trouver un accord sur le problème et sur la solution à apporter [de Terssac et Mignard 2011, p.186].

Finalement, Gilbert de Terssac et Jacques Mignard proposent de rapprocher la « sécurité négociée » et le processus de « régulation sociale » défini par Reynaud comme la production de règles nouvelles au sein du système considéré.

Gilbert de Terssac [de Terssac 2013] prolonge l'analyse en faisant de ces processus de négociation un des éléments qui soutiennent la « sécurité effective » des organisations à risques. C'est une organisation très fonctionnelle du point de vue de la négociation qui est ainsi décrite. L'accident de 2001 pourrait-il être à relier au manque de régulation des négociations par un système tiers comparable à celui du nucléaire¹ ? On peut aussi penser à la distinction proposée par [Morel 2013] :

¹ Nous développerons ce point dans la suite de nos travaux.

“ On opposera donc une régulation conjointe chaude, négociation visant le compromis, et une régulation conjointe froide, qui donne la priorité à la fiabilité du résultat et qui est pour cela assortie d'un certain nombre de règles de procédure loyales [Morel 2013]. ”

À titre d'exemple, dans le nucléaire, Benoit Journé montre que les décisions prises par les opérateurs de salle de commande lors de situations normales d'exploitation (hors situations incidentelles ou accidentelles) s'inscrivent dans la recherche d'un équilibre entre le « risque physique » relatif à l'état des installations ou à la mise en danger d'autrui et le « risque bureaucratique » lié à la nécessité de rendre des comptes et à la possibilité d'être sanctionné pour ne pas avoir respecté telle ou telle procédure [Journé 2001]. Cet équilibre est négocié dans la mesure où les opérateurs agissent et décident selon le principe suivant : ils minimisent le risque bureaucratique sous réserve que le risque physique soit considéré sous contrôle.

Notre démarche vise à mieux identifier ces règles et le cadre de régulation des négociations.

5.2 Les HRO avec une approche interactionniste et politique dans le nucléaire : l'apport de Schulman

Paul Schulman est un spécialiste des sciences politiques. Il fait partie des fondateurs du groupe de chercheurs de l'Université de Berkeley (Californie) qui a fondé le courant des HRO (High reliability organizations). La part de son travail qui nous intéresse ici s'inscrit dans la tradition d'Anselm Strauss ; elle mobilise la démarche d'analyse et le concept « d'ordre négocié » et l'applique au domaine du nucléaire (centrale nucléaire américaine de Diablo Canyon (Californie)).

La négociation est intimement liée à la complexité de fonctionnement des installations nucléaires induite par la complexité de la technologie nucléaire. La maîtrise d'un système technique extrêmement complexe suppose en effet la mobilisation de ressources qui excèdent la somme des moyens strictement nécessaires à son fonctionnement en mode nominal. Cela découle des caractéristiques mêmes de la complexité qui engendrent toutes sortes de problèmes et de situations imprévues. La gestion des imprévus suppose la mobilisation d'un « surplus » organisationnel que nous avons introduit dans le chapitre 3, appelé « organizational slack » ou **slack organisationnel**.

Dans ce contexte, la négociation porte à la fois sur l'existence d'un slack organisationnel et sur la répartition de ce « slack ». Le concept de « slack » a été introduit en sciences des organisations par Cyert et March en 1963 dans leur théorie comportementale de la firme, dans laquelle les négociations entre acteurs sont au centre de la vie et de la dynamique des organisations [Cyert et March 1963]. P. Schulman reprend donc ce concept et estime que, dans les organisations à risque, le slack organisationnel se compose de trois types de slack qu'il convient de distinguer :

- ▷ le surplus de ressources, « *resources slack* »,
- ▷ le surplus de contrôle (ou de pilotage), « *control slack* »
- ▷ et le surplus conceptuel, « *conceptual slack* ».

Il propose les définitions et les caractéristiques suivantes :

“ *Resource Slack, in time money, personnel, and so on, is the surplus of these values withheld from commitment to ongoing organizational projects or activities. Resource slack can be viewed negatively as a nonproductive inefficiency in the organization, a suboptimal allocation of available means to desired ends. Alternatively, acknowledging something less than global organizational rationality, resource slack can be depicted positively as a hedge against the unexpected [March et Simon 1958].* ”

Que l'on peut traduire par :

“ *Le surplus de ressources est le surplus de moyens (temporels, financiers, humains, etc.) non affectés aux projets ou activités organisationnels en cours. Le surplus de ressources peut être perçu négativement comme une inefficacité improductive de l'organisation, une allocation sous-optimale des moyens disponibles pour atteindre les objectifs souhaités. À l'inverse, si on admet que la rationalité organisationnelle est par nature imparfaite, le surplus de ressources peut être considéré positivement comme une protection contre l'imprévu [March et Simon 1958].* ”

“ Control slack, the second variety, implies individual degrees of freedom in organizational activity, some range of individual action unconstrained by formal structure of coordination and command. Control slack has been viewed negatively as a slack of “crispness” in the response capacity of an organization, or more fundamentally, as a limit to the coordinative power of an organization [Fayol 1949]. But control slack has also been viewed positively, as a source of organizational flexibility and a protection against the dysfunctions of central authority [Merton 1952]. ”

Que l'on peut traduire par :

“ Le surplus de contrôle, quant à lui, implique l'existence de degrés de liberté individuelle dans l'activité organisationnelle, certains champs d'action individuelle n'étant pas contraints par une structure formelle de coordination et de commande. Le surplus de contrôle a été perçu négativement comme un surplus de “rigueur” de la capacité de réaction d'une organisation, ou plus fondamentalement, comme une limite au pouvoir de coordination d'une organisation [Fayol 1949]. Mais le surplus de contrôle a aussi été considéré de manière positive comme une source de flexibilité organisationnelle et une protection contre les dysfonctionnements de l'autorité centrale [Merton 1952]. ”

“ Conceptual slack is a divergent analytical perspectives among members of an organization over theories, models, or causal assumptions pertaining to its technology or production process. This divergence is not about what an organization is doing but about how it is doing it. Conceptual slack can be assessed negatively as confusion or ambiguity in an organization's knowledge base. But it can also be assessed positively, as protection against what organization theorist Karl Weick has termed “errors of rendition”, a form of integrated organizational illusion [Weick 1987]. [...] The foundation of this slack is an institutionalized aversion to what might be termed errors of “aggressive hubris”². ”

Que l'on peut traduire par :

“ Le surplus conceptuel résulte de la divergence des perspectives analytiques entre les membres d'une organisation au sujet de théories, de modèles ou d'hypothèses causales relatifs à sa technologie ou à ses processus de production. Cette divergence ne porte pas sur ce que fait l'organisation, mais sur la façon dont elle le fait. Le surplus conceptuel peut être considéré négativement comme une source de confusion ou d'ambiguïté dans la base de connaissance d'une organisation. Mais il peut aussi être perçu positivement comme une protection contre ce que le théoricien des organisations Karl Weick a appelé “erreurs d'interprétation”, une forme d'illusion organisationnelle intégrée [Weick 1987]. [...] Le fondement de ce surplus est une aversion institutionnalisée pour ce qu'on pourrait appeler des erreurs “d'hubris³ agressive”. ”

Hubris

Définition

Dans la Grèce antique, l'hubris est tout ce qui, dans la conduite de l'homme, est considéré par les dieux comme démesure, orgueil, et devant appeler leur vengeance [Source : dictionnaire Larousse]. On considère dans cette étude l'hubris comme un excès de confiance qui amène à commettre des erreurs qui ne seront pas rattrapées du fait de l'absence de recul critique.

² Voir définition de l'hubris dans la suite du texte.

³ Idem note précédente.

Nous reprenons ces définitions dans le tableau ci-après :

| | Définition | Avantage | Inconvénient |
|-------------------------|---|---|--|
| Resource slack | Surplus de moyens techniques, de ressources humaines, financières et temporelles | Permet la prise en charge des imprévus induits par la complexité de la technologie | Gaspillage et allocation sous optimale des ressources. Passe pour de la mauvaise gestion |
| Control slack | Existence de degrés de liberté dans les prises de décision individuelles malgré une organisation par ailleurs très formalisée | Source de flexibilité face aux rigidités et dysfonctionnements de la centralisation et de l'autorité hiérarchique | Manque de coordination formelle |
| Conceptual slack | Surplus de représentation du fonctionnement de la technologie et de l'organisation | Enrichit l'analyse des situations et des problèmes et évite les erreurs liées à l'hubris | Source de confusion et d'ambiguïté |

TAB. 5.1 – Tableau adapté de [Schulman 1993]

Schulman établit un lien direct entre l'existence de slack organisationnel et l'atteinte de haute performance dans le domaine de la fiabilité : le paradoxe du management ces dernières années a été de chercher à atteindre des niveaux de performance organisationnelle toujours plus élevés, y compris en termes de fiabilité, tout en appliquant des principes et des pratiques de gestion qui réduisent sans cesse le slack présent dans l'organisation.

“ With the decline of slack, modern managers face severe challenges to maintain high levels of efficient and reliable performance in their organizations, to keep them functioning within narrow margins of allowable error. [...] Yet attaining highly reliable performance is very different from the simple quality control measures or exhortations that “Quality is Job One”. Reliability is a complex and difficult organizational trait to achieve. In pursuit of it, many managerial instincts push precisely toward strategies that threaten even the last vestiges of organizational slack. ”

Que l'on peut traduire par :

“ Avec le déclin du surplus, les managers d'aujourd'hui sont confrontés à de sérieuses difficultés pour maintenir des niveaux élevés de performance dans le domaine de l'efficacité et de la fiabilité, et pour continuer à faire fonctionner leurs organisations avec une marge d'erreur admissible réduite. [...] Cependant, l'obtention d'une haute performance en termes de fiabilité est bien loin de la simple mise en œuvre de mesures de contrôle qualité ou des exhortations affirmant que “la qualité est la priorité”. La fiabilité est une caractéristique organisationnelle complexe et difficile à concrétiser. Dans la poursuite de cet objectif, de nombreux instincts managériaux poussent précisément à des stratégies qui menacent même les derniers vestiges du slack organisationnel. ”

La présence du slack organisationnel se justifie essentiellement par la complexité du système à exploiter et par la pression exercée par les autorités de contrôle.

Diablo Canyon

Exemple

Schulman le montre en comparant la centrale nucléaire de Diablo Canyon avec une centrale électrique classique de même puissance (2200 Mw) et de structure organisationnelle comparable (même type de découpage fonctionnel). 287 personnes suffisent dans le second cas alors qu'il en faut 800 à Diablo Canyon. En plus des employés sur site, les services d'ingénierie en appui au site mobilisent 18 personnes pour la centrale classique contre 580 pour Diablo Canyon.

L'écart de 1 à 4 s'explique par le niveau de complexité de la technologie, le contrôle qui pèse sur le nucléaire, et les stratégies mises en œuvre par le management du site :

“ *The numbers are daunting. That they are at least four orders of magnitude larger than a fossil fuel plant that can produce a roughly comparable amount of electric power is a consequence of several factors : the added complexity of nuclear technology, the current political and regulatory climate surrounding nuclear power generation, and specific organizational strategies adopted for the management of this technology at Diablo Canyon.* ”

Que l'on peut traduire par :

“ *Les chiffres sont impressionnants. Le fait que leur ordre de grandeur soit au moins de quatre fois celui d'une centrale thermique classique de capacité de production comparable est la conséquence de plusieurs facteurs : la complexité accrue de la technologie nucléaire, le climat politique et réglementaire actuel entourant la production d'électricité d'origine nucléaire, et les stratégies organisationnelles spécifiques adoptées pour la gestion de cette technologie à Diablo Canyon.* ”

Ces trois facteurs constitueront autant de points de repères pour notre analyse de la négociation.

Pour notre analyse

Point clé

La négociation :

- ▷ est justifiée par la complexité ;
- ▷ se déploie dans un contexte organisationnel très dense en règles formelles ;
- ▷ porte pour partie sur les relations entre l'exploitant et l'autorité de sûreté ;
- ▷ renvoie à des choix internes de management.

Schulman estime que la technologie nucléaire appelle un haut degré de formalisation des activités et de l'organisation qui se caractérise par une multiplication des procédures techniques et administratives. Il en dénombrait 4303 à Diablo Canyon en 1992, qui toutes se déclinent en de multiples modes opératoires formalisés et dont chacune a fait l'objet en moyenne de trois révisions. Il considère d'ailleurs que le système formel de règles s'auto-entretient et se développe sans cesse, à la fois contre la volonté des acteurs qui y voient des lourdeurs supplémentaires, mais également conformément à la volonté de ces mêmes acteurs qui voient dans les règles l'expression de l'expertise professionnelle et l'engagement dans l'amélioration de la maîtrise de la technologie nucléaire.

Ces chiffres montrent à eux seuls que la complexité technique se décline en complexité réglementaire qui crée le besoin de négociation et ouvre des zones supplémentaires de négociation. Cette analyse rejoint un résultat classique des sciences de l'organisation : toute règle formelle suscite des comportements informels qui portent notamment sur l'opportunité de faire jouer la règle et sur la manière de moduler son application en fonction de la situation.

L'un des points les plus intéressants de l'analyse proposée par Paul Schulman est de caractériser les HRO comme des organisations à la fois très formalisées et très procéduralisées, mais sans que cela se traduise par un fort niveau de centralisation. Il y a là une forme de paradoxe que l'auteur formule de la manière suivante :

“ *At Diablo Canyon, there is indeed a high degree of formality, much of it occurring in a myriad of written technical and administrative procedures. But interestingly, these procedures do not support the centralization of authority. In fact, much of the formalization at the plant is meant to document and reinforce an elaborated balance, even fractionation, of administrative power.* ”

Que l'on peut traduire par :

“ *À Diablo Canyon, le degré de formalité est en effet élevé, et se traduit essentiellement par une myriade de procédures techniques et administratives écrites. Mais de façon intéressante, ces procédures ne contribuent pas à la centralisation de l'autorité. En fait, une grande partie de la formalisation au niveau de la centrale vise à documenter et renforcer un équilibre, voire un fractionnement élaboré du pouvoir administratif.* ”

La spécialisation des règles (règles de sûreté, règles de radioprotection, règles de contrôle qualité, règles d'exploitation...) se traduit concrètement par la distribution des responsabilités entre différentes entités de l'organisation (conduite, maintenance, ingénierie, radioprotection, sûreté, qualité...). Les règles induisent et rendent légitime ce fractionnement de l'autorité administrative et créent le besoin de trouver des points d'équilibre entre les différentes entités porteuses de référentiels formels différents. Les acteurs se trouvent dans l'obligation de se coordonner à travers des dispositifs divers (réunions, comités, groupes de travail, structures de coordination...) qui permettent la confrontation des différents référentiels formels portés par les règles⁴.

Contrairement aux organisations classiques, et contrairement à ce qui a été constaté par Anselm Strauss dans l'« ordre négocié » à l'hôpital, les HRO comme Diablo Canyon n'opposent pas la logique informelle d'ajustement à la logique de conformation aux procédures, mais cherchent à faire passer les ajustements dans le cadre des procédures. Cela suppose de faire vivre le système de procédure et de travailler à sa perpétuelle évolution, y compris sur-le-champ lorsque l'activité l'exige.

“ At Diablo Canyon, work-to-rule is the established norm for operations – not only formally but informally. Scores of interviews, both formal and informal, uncovered practically no admitted examples of procedural bypasses or informal modifications. Although there was considerable complaint about the mass of procedures and their detail, particularly among shop –or craft- level employees, literally no informal culture could be detected that embraced a softened application of procedural prescriptions in actual work. In fact the interdepartmental accommodation and adjustment process is itself represented quite formally in procedural revision processes. Many people referred to the procedure as a “living document”. Before an outage, particularly, hundreds of new procedures and procedural revisions are written in a streamlined process. In addition, even faster “on-the-spot changes” can be made and approved as work may require. However, these changes all follow formal procedural guidelines. They must be formally approved by the Plant Staff Review Committee.” ”

Que l'on peut traduire par :

“ À Diablo Canyon, la norme établie pour les opérations –de manière formelle, mais aussi informelle– est de respecter les règles à la lettre. Des dizaines d'entretiens, formels comme informels, n'ont permis de découvrir pratiquement aucun exemple reconnu de contournement de procédures ou de modifications informelles. Malgré un grand nombre de plaintes au sujet de la quantité de procédures et de leur niveau de détail, formulées essentiellement par les gens de métier ou le personnel des ateliers, il a été littéralement impossible de détecter une culture informelle encourageant une application moins stricte des prescriptions procédurales en situation professionnelle réelle. En fait, le processus interservices d'aménagement et d'adaptation est lui-même représenté de façon assez formelle dans les processus de révision des procédures. De nombreuses personnes qualifient la procédure de “document vivant”. En particulier avant un arrêt de la centrale, des centaines de nouvelles procédures et de révisions des procédures sont rédigées selon un processus rationalisé. De plus, il est possible d'effectuer et d'approuver des “modifications sur-le-champ” si le travail le nécessite. Cependant, toutes ces modifications suivent les directives formelles régissant les procédures. Elles doivent être formellement approuvées par le comité de revue de direction de la centrale. ”

L'analyse de Schulman ne conduit donc pas à opposer ce qui relèverait de la négociation et ce qui serait du ressort de la règle. D'un côté, la négociation contribue à rendre les règles plus applicables, en les rendant plus souples, mieux ajustées à différents contextes. D'un autre côté la négociation produit des règles nouvelles couvrant des zones non prises en considération initialement. La négociation devient un support de la **résilience organisationnelle**, c'est-à-dire la capacité à faire face aux imprévus.

Schulman poursuit son analyse en pointant les formes d'organisation et de management qui renforcent la fiabilité en évitant les pièges de l'excès de confiance (hubris) dans les règles ou dans les capacités des équipes à maîtriser le système quelles que soient les situations. Ces formes d'organisation et de management promeuvent l'équilibre des pouvoirs de décision, donc la diversité des points de vue et le conflit positif.

“ The division of organizational authority is a structural insurance against thoughtless or hasty actions. The variety of veto powers distributed at the plant make it less likely that sins of hubris will be committed, particularly where inaction is an inherently safer state than action. ”

⁴ Ce point n'est pas sans rappeler la théorie des conventions [Boltanski et Thévenot 1991] : les acteurs cherchent à construire des compromis entre différents « mondes » pour juger de la grandeur d'un individu, d'une organisation ou d'un phénomène ; chaque monde étant porteur de principes et d'une échelle de grandeur qui lui est propre.

Que l'on peut traduire par :

“ *La division du pouvoir organisationnel est une assurance structurelle contre les actions irréfléchies ou hâtives. L'éventail de pouvoirs de veto répartis dans la centrale réduit la probabilité de commettre le péché d'hubris, particulièrement lorsque l'inaction est un état intrinsèquement plus sûr que l'action.* ”

Nous pouvons conclure de la théorie de Schulman que la possibilité même de la négociation et le sens qu'elle revêt reposent sur des choix managériaux et organisationnels qui stimulent l'expression de la diversité des points de vue (slack conceptuel). La répartition des expertises métiers dans différents services crée toutes sortes de possibilités implicites de véto et de blocages des décisions et des actions qui ne peuvent être surmontés que par des négociations et des arrangements.

“ *But the array of veto or delaying powers throughout the plant make it essential that constant adjustment and accommodation be sought to make the system work. The accomodation and renegotiations address the continual reinforcement of three key values at the plant : credibility, trust, and attentiveness.* ”

Que l'on peut traduire par :

“ *Mais les vetos et les freins au pouvoir au sein de la centrale rendent essentielle la recherche constante d'aménagements et d'adaptations pour faire fonctionner le système. Les aménagements et les renégociations contribuent au renforcement continu de trois valeurs clés de la centrale : la crédibilité, la confiance et l'attention.* ”

Les négociations nécessaires au bon fonctionnement des centrales nucléaires n'ont rien de mécanique. Elles reposent sur les valeurs :

- ▷ de **crédibilité** (expertise technique),
- ▷ de **confiance**
- ▷ et d'**attention mutuelle**.

Ces valeurs mettent le management et les managers en première ligne comme éléments constitutifs des négociations dans les organisations à haute fiabilité :

“ *Credibility between departments means that skill levels must be mutually recognized. It also means that inconveniences to another must be understood to be based on a legitimate concern and not the result of arbitrariness or incompetence.* ”

Que l'on peut traduire par :

“ *La crédibilité signifie que les niveaux de compétence des différents services doivent être mutuellement reconnus. Ceci veut aussi dire que les désagréments causés aux autres doivent être perçus comme le résultat d'une préoccupation légitime et non de l'arbitraire ou de l'incompétence.* ”

“ *Trust [...] refers to the expectation that prior agreements and negotiated arrangements will be upheld and honored over time.* ”

Que l'on peut traduire par :

“ *La confiance [...] fait référence à l'attente que les accords précédents et les aménagements négociés soient confirmés et honorés dans le temps.* ”

“ *Credibility and trust are perishable properties within any organization. They have to be continually nurtured and renewed if they are to survive. [...] The constant stream of meetings taking place at the plant seems to nurture credibility and trust.* ”

Que l'on peut traduire par :

“ *La crédibilité et la confiance sont des denrées périssables dans n'importe quelle organisation. Il est nécessaire de les entretenir et de les renouveler de manière continue afin qu'elles survivent. [...] Le flot ininterrompu de réunions organisées à la centrale semble entretenir la crédibilité et la confiance.* ”

“ *Watchfulness is another perishable quality constantly nurtured by the management of the plant. A major enemy to high reliability is thoughtless action or mindlessness in job performance. It is dangerous in two respects : It can lead to carelessness in carrying out a prescribed task and it can deny the organization an important resource with which to detect the unexpected*⁵. ”

Que l'on peut traduire par :

“ *L'attention est une autre denrée périssable constamment entretenue par le management de la centrale. Un des grands ennemis de la haute fiabilité est l'action irréfléchie ou l'absence de réflexion lors de l'exécution du travail. Cette situation est dangereuse à deux égards : elle peut conduire à la négligence lors de la réalisation d'une tâche donnée, et priver l'organisation d'une ressource importante pour détecter l'imprévu*⁶. ”

Nous estimons que ces trois valeurs permettent de prévenir les dérives potentielles de la négociation vers ce qui pourrait n'être que de simples marchandages au service d'intérêts particuliers.

Finalement, la négociation est productrice de fiabilité dans la mesure où elle alimente la stratégie de résilience :

“ *The negotiated order of the plant is part of a process of constant tending that wards off complacency and rigidity and promotes a protective conceptual slack. The proposition that emerges from analyzing Diablo Canyon is that reliability is not the outcome of organizational invariance, but, quite the contrary, results from a continuous management of fluctuations both in job performance and in overall departmental interaction. It is the containment of these fluctuations, rather than their elimination, that promotes overall reliability at Diablo Canyon.* ”

Que l'on peut traduire par :

“ *L'ordre négocié de la centrale fait partie d'un processus d'entretien permanent qui évite la complaisance et la rigidité et favorise un surplus conceptuel protecteur. La proposition qui émerge de l'analyse de Diablo Canyon est que la fiabilité n'est pas le résultat de l'invariance organisationnelle, mais bien au contraire, celui d'une gestion continue des variations à la fois dans l'exécution du travail et dans l'ensemble des interactions interservices. C'est la limitation de ces variations, plus que leur élimination, qui favorise la fiabilité globale à Diablo Canyon.* ”

Nous retenons donc de Schulman que la négociation contribue à la fiabilité mais que cette négociation s'accompagne de conditions organisationnelles et managériales qui la rendent possible et préviennent ses dérives potentielles. Globalement, le travail de Schulman aboutit à l'intégration, au moins partielle, des trois perspectives que nous avons présentées : l'interactionisme, le behaviorisme politique et la TRS.

5.3 Proposition d'un modèle des configurations de la contribution de la négociation à la sûreté

L'intégration des différentes perspectives nous permet de proposer un modèle de contribution de la négociation à la sûreté. Afin de pouvoir étudier finement les situations de négociation et leur contribution à la sûreté (en reliant le contexte et les processus), nous avons besoin de situer des **configurations types**. Il apparaît à ce stade que la négociation peut être prescrite (il est parfois question de dialogue technique) ou non à certaines étapes. Or, la négociation n'a pas toujours lieu effectivement lorsqu'elle est prescrite, mais peut avoir lieu de manière informelle ou émergente. On se retrouve donc avec quatre grandes configurations qui, selon les situations, peuvent être une contribution positive ou négative à la sûreté.

⁵ Exemple des confusions de tranche.

⁶ Idem note précédente.

Il y a ainsi huit configurations que l'on peut décrire et représenter comme suit :

Les huit configurations de la contribution de la négociation à la sûreté

| Est-ce que la N est... | Prescrite (prévue) | Non prescrite (non prévue) |
|------------------------|--------------------|----------------------------|
| Existante | 2 1 | 4 3 |
| Non existante | 6 5 | 8 7 |

FIG. 5.1 – Huit configurations types

1. Négociation prévue, effective...et vertueuse / sûreté : **la régulation conjointe**
2. Négociation prévue, effective...et nuisible ou inutile / sûreté : **la dérégulation conjointe (ou la négociation formelle si simplement inutile)**
3. Négociation non prévue, effective...et vertueuse : **la négociation improvisée**
4. Négociation non prévue, effective...et nuisible : **les petits arrangements aux dépens de la sûreté**
5. Négociation prévue mais non existante...sans conséquences : **la négociation sans objet et oubliée**
6. Négociation prévue mais non existante...aux dépens de la sûreté : **la négociation manquée / oubliée**
7. Négociation non prévue, non existante...et inutile : **la négociation sans objet**
8. Négociation non prévue, non existante...et faisant défaut : **la négociation impensée**

Le diagnostic d'une situation implique en conséquence de répondre à trois questions :

- ▷ Est-ce que la négociation est formellement prévue ou pas ?
- ▷ Est-ce qu'il y a ou non de la négociation (qu'elle soit prévue ou non) ?
- ▷ Est-ce que ces négociations constituent une contribution positive ou négative à la sûreté recherchée ? Pourquoi ? Quand ? Comment ? À quelles conditions ?

La première configuration nous renvoie à la régulation conjointe dans sa forme vertueuse. Des lieux, temps et espaces institués pour le dialogue et la décision conjointe fonctionnent de manière satisfaisante et permettent d'identifier / traiter les problèmes de sûreté. La deuxième configuration renvoie aux espaces de réunions, concertation ou dialogue technique où les rapports de force ou la mauvaise gestion des processus collectifs conduisent à de la paralysie sociale, de l'aveuglement ou des compromis compromettant.

Synthèse

Point clé

Pour résumer, il y a deux principales formes négatives de négociation, celle où il va y avoir des affrontements stériles qu'on peut observer plus souvent dans des espaces formels, plus souvent mais pas uniquement, et puis l'autre où il va y avoir des arrangements, mais en dépit ou aux dépens de la sûreté (tiers absent). Les contributions positives de la négociation se situent autour de la possibilité de décisions conjointes plus abouties, d'un enrichissement cognitif et de la capacité à faire face à des éléments imprévus ou impensés.

Vers une ingénierie de la négociation dans les industries à risque

À la lumière de la revue de littérature, la négociation, définie comme une interaction visant à résoudre un ensemble de problèmes en recherchant un accord, est un phénomène universel, dans les organisations à risque comme dans toute organisation. Dans les organisations à risque, se pose la question de la contribution de la négociation à la fiabilité et à la sûreté : à la fois faille (ou vulnérabilité) et vigilance conjointe dans l'action.

Plusieurs enjeux spécifiques se dégagent :

- ▷ un enjeu d'articulation de l'ensemble car, contrairement à d'autres négociations, l'accident n'est pas acceptable ;
- ▷ la gestion de la double contrainte : on ne peut ni négocier (= marchander) ni ne pas négocier (= co-construire le sens et l'action) ;
- ▷ la gestion de la tension entre régulation de contrôle et régulation autonome (particulièrement nécessaire dans les HRO) ;
- ▷ l'articulation entre la négociation et d'autres modes de décision ou discussion.

Notre démarche

Point clé

L'enjeu est de mieux situer la contribution de la négociation dans un système complexe à risque. En nous appuyant sur les acquis théoriques, il s'agit de relier des observations à un niveau micro tout en les replaçant dans un système plus large.

Notre démarche vise :

- ▷ à cartographier les négociations existantes, formelles ou informelles ;
- ▷ à modéliser ce qui confère un caractère vertueux aux négociations existantes ;
- ▷ à repérer les fragilités du système ;
- ▷ à modéliser les éléments d'ingénierie explicites ou implicites.

Les négociations chez les exploitants nucléaires sont déjà en partie documentées et connues [Schulman 1993]. En revanche, les exploitants font partie d'un système de régulation plus vaste, qui inclut les contrôleurs, et qui donne lieu aussi à des négociations moins travaillées dans la littérature, à l'exception de [Rolina 2008]. C'est donc sur ces négociations entre exploitants et la sphère du contrôle (ASN et IRSN) que notre attention va se porter dans la suite de nos recherches car elle permet mieux de modéliser un système et les tensions de régulation.

Nos futurs travaux porteront aussi sur un autre point aveugle de la littérature : l'ingénierie de la négociation dans le cadre de la régulation de l'ensemble de la sûreté nucléaire. Du point de vue de la théorie des organisations, on ne peut pas empêcher l'existence de négociations, on ne peut pas non plus se passer de leurs contributions. Mais les négociations peuvent être des failles. Donc, on ne peut pas ne pas les réguler et donc il est nécessaire de penser leur ingénierie.

Bibliographie

- Adam, G. et Reynaud, J. D. (1978). *Conflits du travail et changement social*. PUF, Paris, France.
- Audebert-Lasrochas, P. (1984). *Personnalité du négociateur et structures de la négociation : mesure de leur influence dans une simulation*. Thèse de Doctorat, Université des Sciences et Techniques de Lille.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books.
- Babeau, O. (2011). *La transgression ordinaire*. Eska, Paris, France.
- Bertrand, T. et Stimec, A. (2011). Santé au travail : voyage en pays de lean management. *Revue Française de Gestion*, 37(214).
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Gallimard, Paris.
- Bourque, R. et Thuderoz, C. (2011). *Sociologie de la négociation*. Presses Universitaires de Rennes.
- Bourrier, M. (1999). *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*. Coll. Le Travail Humain. PUF, Paris, France. ISBN : 978-2130502579, 304 pages.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psycho-sociaux*. La Découverte, Paris, France.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Le Seuil, Paris. 416 pages.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Seuil, Paris. ISBN : 978-2020182201, 500 pages.
- Cyert, R. M. et March, J. G. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Blackwell, Cambridge, MA, USA. ISBN : 978-0-631-17451-6, 268 pages.
- Davezies, P. (2004). Souffrance au travail : le risque organisationnel. Dans *Actes des journées médicales du CISME*.
- de Terssac, G. (2003). *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. La Découverte.
- de Terssac, G. (2013). Malaises organisationnels : place, plainte et pente dangereuse. *Nouvelle revue du travail*, (3).
- de Terssac, G. et Mignard, J. (2011). *Les paradoxes de la sécurité : le cas d'AZF*. PUF, Paris. ISBN : 978-2-13-059050-7, 254 pages.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Coll. Que sais-je ? PUF, Paris. ISBN : 978-2130582281, 128 pages.
- Deloffre, G. (2013). *Pédagogie de la négociation commerciale*. Thèse de Doctorat, Université de Lorraine.
- Detchessahar, M., Devigne, M., Grevin, A., et Stimec, A. (2011). Chapitre *Les modes de régulation du travail et leur impact sur la santé des salariés : trois établissements de santé en quête de management*, dans *Souffrance au travail et responsabilité sociale de l'entreprise* (Allouche, J. et Bardelli, P., Éd.). Armand Colin, Paris, France.
- Druckman, D. (1977). *Negotiations*. Sage.
- Druckman, D. (2001). Turning points in international negotiation. A comparative analysis. *Journal of Conflict Resolution*, 35-4.
- Dupont, C. (1994). *La négociation : conduite, théorie, applications*. Dalloz, Paris, France. Première édition, 1982.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Bulletin de la Société de l'Industrie minière.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. C. Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons. Translated from French.
- Fisher, R. et Ury, W. (1981). *Getting to yes*. Houghton Mifflin Company, Boston, MA, USA.
- Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Coll. Points Essais. Seuil.

- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis : An Essay on the Organization of Experience*. Harvard University Press. ISBN : 978-0674316560, 586 pages.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press. 282 pages pages.
- Hales, C. P. (1986). What do managers do : a critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23-1.
- Jehn, K. A. et Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict : a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2):238–251.
- Journé, B. (2001). La prise de décision dans les organisations à haute fiabilité : entre risque d'accident et risque bureaucratique. *Cahiers de l'Artémis, Organisation et Stratégies Industrielles*, 3:101–126.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Strauss, Giroux, New York, USA.
- Lawrence, P. R. et Lorsh, J. W. (1967). *Organization and environment : differentiation and integration*. Harvard University Press, Boston, MA, USA.
- Lax, D. A. et Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator : bargaining for cooperation and competitive gain*. Free Press.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., et Barry, B. (2006). *Negotiation*. Mc Graw Hill, New York, NJ, USA. 5ème édition (1ère édition 1985).
- March, J. G. et Simon, H. S. (1958). *Organizations*. John Wiley, New York, USA.
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Aldime Atherton, Inc.
- Mermet, L. (2006). La "concertation" : un terme flottant pour un domaine mouvant ? *Négociations*, 2006/1.
- Mermet, L. (2014). L'ambivalence et l'ambiguïté, fondations mouvantes de la négociation. *Négociations*, 2014/1.
- Merton, R. (1952). *Social serie and social structure*. Free Press, New York.
- Michel, X. et Stimec, A. (2008). L'activité de négociation des managers du risque. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 27(1):55–70.
- Morel, C. (1981). *La grève froide : stratégies syndicales et pouvoir patronal*. Editions d'Organisation, Paris, France.
- Morel, C. (2002). *Les décisions absurdes — Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Gallimard, Paris.
- Morel, C. (2013). Décisions hautement fiables et compromis. *Négociations*, 2013/2.
- Morel, C. (2014). *Les décisions absurdes I, II : Sociologie des erreurs radicales et persistantes - Comment les éviter*. Folio essais. Gallimard. ISBN : 9782070457809.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents : Living with High-Risk Technologies*. Basic Books, New York. ISBN : 978-0465051427.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict : concept an models. *Administrative Science Quarterly*, 12-2:296–320.
- Pruitt, D. (2009). Les communications de coulisse dans les négociations inter-groupes. *Négociations*, 2009/1.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. Academic Press, New York, NJ, USA.
- Putnam, L. (1989). Negotiation and organizing : two level of analysis within the weickian model. *Communication Studies*, 40-4.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Belknap Press, Cambridge (MA), USA.
- Reynaud, J. (1995). *Les règles du jeu*. Armand Colin, Paris.
- Rojot, J. (2006). *La négociation*. Vuibert, Paris, France. 2ème édition (1ère édition 1994).
- Rolina, G. (2008). *Sûreté nucléaire et facteurs humains : la fabrique française de l'expertise*. Presses des Mines, Paris, France.
- Sawyer, J. et Guetzkow, H. (1965). Chapitre *Bargaining and negotiation in international relations*, dans *International behaviour : A social-psychological analysis* (Kelman, H., Éd.). Holt, Rinehart and Winston, New York, USA.
- Schelling, T. (1960). *The strategy of conflict*. Harvard University Press, Cambridge (MA), USA.
- Schulman, P. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration and Society*, 25(3):353–372.

- Simmel, G. (1995). *Le conflit*. Circé. Première édition 1908.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior*. Macmillan, New York, NY, USA. reedition of thesis from 1947.
- Simon, H. A., Egidi, M., Viale, R., et Marris, R. (1992). *Economics, bounded rationality and the cognitive revolution*. E. Elgar. ISBN : 978-1-85278-425-6, 240 pages.
- Soliman, S., Stimec, A., et Antheaume, N. (2014). The long-term impact of negotiation training and teaching implications. *Conflict Resolution Quarterly*, 32(2):129–153. Article first published online : 21 nov. 2014.
- Stimec, A. (2009). Les négociations ordinaires et la santé au travail. *Négociations*, 2009-2(Numéro spécial colloque de Cerisy).
- Stimec, A. (2011). *La négociation*. Dunod, Paris, France. 2ème édition (1ère édition 2005).
- Stimec, A. (2014). Vers une ingénierie des négociations dans les organisations. *Recherches en Sciences de Gestion (ISEOR)*, (103).
- Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation*. L'Harmattan.
- Strauss, A. L. (1978). *Negotiations : varieties, contexts, processes, and social order*. Jossey-Bass.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Harper, New York, NY, USA.
- Thompson, L. L. (2010). *Negotiation theory and research*. Psychology Press, New York (NJ), USA.
- Touzard, H. (1977). *La médiation et la résolution des conflits, étude psycho-sociologique*. PUF.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision : Risky technology, culture and deviance at NASA*. University of Chicago Press, Chicago. ISBN : 978-0-226-85175-4.
- Von Neumann, J. et Morgenstern, O. (1953). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press, Princeton, USA. 3rd ed. (1st ed 1944), ISBN : 978-0471911852.
- Walton, R. E. et McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations. An analysis of a social interaction system*. Mc Graw Hill, New York (NJ), USA.
- Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29(2):112–127. DOI : 10.2307/41165243.
- Weick, K. E. (1993). Collapse of sensemaking in organizations : the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4):628–652. DOI : 10.2307/2393339.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4):409–421. DOI : 10.1287/orsc.1050.0133.
- Zartman, I. W. (1983). *The practical Negotiator*. Yale University Press.
- Zartman, I. W. (1988). Common elements in the analysis of the negotiation process. *Negotiation Journal*.
- Zartman, I. W. (1989). *Ripe for Resolution : Conflict Resolution in Africa*. Oxford University Press, New York, USA.
- Zartman, W. (2008). *Negotiation and Conflict Management : essays on theory and practice*. Routledge, Oxon.

Reproduction de ce document

Ce document est diffusé selon les termes de la licence **BY-NC-ND** du **Creative Commons**. Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public selon les conditions suivantes :

- ▷ **Paternité.** Vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre).
- ▷ **Pas d'utilisation commerciale.** Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.
- ▷ **Pas de modification.** Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette création.



Vous pouvez télécharger ce document, ainsi que d'autres dans la collection des *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, aux formats PDF, EPUB (pour liseuses électroniques et tablettes numériques) et MOBI (pour liseuses Kindle), depuis le site web de la Foncsi. Des exemplaires papier peuvent être commandés auprès d'un service d'impression à la demande.



Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle

Fondation de recherche reconnue d'utilité publique

<http://www.foncsi.org/>

6 allée Émile Monso — BP 34038
31029 Toulouse cedex 4
France

Téléphone: +33 534 32 32 00
Twitter: @LaFonCSI
Courriel: contact@FonCSI.org



ISSN 2100-3874



6 allée Émile Monso
ZAC du Palays - BP 34038
31029 Toulouse cedex 4 - France

www.foncsi.org