

Et si les “ gagnants-gagnants ” avaient “ gagné-perdu ” ? -pour une comptabilité analytique des enjeux de la négociation

Laurent Mermet

▶ **To cite this version:**

Laurent Mermet. Et si les “ gagnants-gagnants ” avaient “ gagné-perdu ” ? -pour une comptabilité analytique des enjeux de la négociation. Négociations, 2005, 1, pp.11-26. hal-02359051

HAL Id: hal-02359051

https://agroparistech.hal.science/hal-02359051

Submitted on 12 Nov 2019

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

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

Manuscrit d'un texte publié dans la revue « Négociations »

Site web de la revue :

http://universite.deboeck.com/revues/negociations/

Référence de la publication :

Mermet, L. (2005). "Et si les "gagnants-gagnants" avaient "gagné-perdu"? Pour une comptabilité analytique des enjeux de la négociation." Négociations(1): 11-26

Et si les « gagnants-gagnants » avaient « gagné-perdu » ? – pour une comptabilité analytique des enjeux de la négociation

Laurent Mermet[1]

Janvier 2005

Résumé

Les deux dernières décennies ont vu prévaloir des analyses de la négociation fondées sur l'étude du processus et des conceptions qui mettent en avant la dimension intégrative (« gagnant-gagnant ») de la négociation. Analyses du processus et conceptions intégratives apportent beaucoup à la théorie et à la pratique de la négociation. Mais dans certaines situations, elles peuvent aussi devenir le support d'une exploitation stratégique, et être utilisées pour masquer les effets re-distributifs de certaines décisions pourtant présentées comme « négociées ». De tels cas sont fréquents, par exemple, dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Pour identifier ces cas de « pseudo-négociations », il faut compléter l'analyse du processus de négociation et de décision par un examen critique de ses enjeux et de ses résultats. Nous montrons ici que cet examen ressort d'une comptabilité analytique encore largement à inventer. Il s'agit en effet de pointer en détail les gains et les pertes en jeu dans la négociation et de les imputer clairement aux différents protagonistes. Dans le cas présenté ici comme exemple - un projet de route

[1] Professeur à l'Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts (ENGREF) ; 19 avenue du Maine, 75015 Paris, mermet@engref.fr

forestière instruit par l'IPHB (Institution Patrimoniale du Haut-Béarn) –cet exercice permet de montrer que dans une décision présentée de manière abusive comme un compromis négocié, tous les gains vont en fait à l'une des parties, toutes les pertes à l'autre, et qu'aucune valeur n'est créée. De telles analyses nous semblent particulièrement nécessaires pour l'étude de négociations publiques, où l'on tend parfois à mettre en avant les processus complexes qui permettent de déboucher sur des décisions de principe (plans, programmes, etc.), et à laisser entre parenthèses les enjeux sous-jacents de distribution des fonds publics, pourtant très importants aussi bien pour comprendre la négociation et la décision, que pour évaluer son résultat.

Summary

When « win-winners » have actually « won-lost » : developing analytical accounting approaches for the study of negotiations

Many approaches of negotiation developped in the last two decades tend to stress the integrative (« win-win ») dimension and to emphasize process, rather than structure or outcomes, as the basis for analysing a negotiation. However fruitful many such approaches may be, they can also be used, in some cases, to elude explicit treatment of the distributive dimension of negotiations. Such cases are frequent in the field of environment and sustainable development, for example. New approaches are called for to complement the study of negotiation processes by a precise analysis of the distributive elements in negotiation situations and outcomes. In this paper, we propose a reformulation of the problem as one of analytical acounting. The analyst should clearly identify losses and gains at stake in the negotiation process and outcome, and attribute them to the various parties involved in the negotiation. The example of a forest road project in the French Pyrénées shows how this can shed additional light to the study of complex negotiation and decision-making processes. Especially when commenting on public decision making, it is not enough to put forward in-length descriptions of the complex processes which lead to agreements or decisions presented as painfully reached compromises. A clear coverage of the allocation of public funds and of indirect benefits in the emerging decisions is necessary to ascertain who has lost and who has gained in the process… and also, if any value has been created at all !

Cinq « entrées » principales s'offrent aux analystes de la négociation : par les acteurs, par la structure, par les stratégies, par le processus, par le résultat (Kremenyuk, 1991). Chaque courant de recherche a sa manière spécifique de choisir, de traiter, de hiérarchiser ces entrées et de les croiser entre elles. Des travaux qui mettaient en regard d'un côté la structure et les résultats (abordés en termes inspirés de la théorie des jeux), et de l'autre les processus de négociation (vus surtout sous l'angle de la communication entre les parties), ont joué un rôle absolument central dans les recherches en négociation des années 1960 et 1970 (voir par exemple Schelling, 1980, Walton et McKersie, 1965, Raïffa, 1982). A partir de la fin des années 70, et notamment des travaux de William Zartman (1978), puis du réseau international « Processes of International Negotiations (Kremenyuk, 1991), les approches de la négociation qui mettent au centre l'étude approfondie du processus, sous des aspects multiples, ont conquis une place croissante. Il n'est sans doute pas excessif de considérer qu'elles constituent aujourd'hui le courant dominant dans les recherches sur la négociation.

Cette évolution, dont les apports sont très riches, débouche cependant sur des difficultés théoriques et méthodologiques nouvelles. En effet, si l'on aborde la structure et les résultats d'une négociation à partir d'une investigation centrée sur le processus – par exemple par une série d'entretiens où les négociateurs sont interrogés sur le déroulement de la négociation et l'interprétation qu'ils en proposent – cela marquera profondément la nature et la qualité des informations et des commentaires que l'on obtiendra sur les questions de structure et de résultats.

Parallèlement à cette évolution des approches théoriques dans le champ de la négociation s'est produit un mouvement plus général dans la conduite des affaires, publiques ou privées, qui déplace peu à peu l'attention depuis les dimensions conflictuelles de la vie sociale et de l'action organisée, vers les aspects de recherche de coordination, de construction de mondes communs. La négociation, parce qu'elle repose sur la recherche d'accords, prend dès lors une importance croissante. Cependant ce contexte particulier favorise, au sein des recherches sur la négociation, des approches qui tendent à centrer l'attention sur la dimension intégrative, en présentant la négociation sous l'angle d'un apprentissage en commun, d'une action collective où les buts et les moyens sont – ou devraient être – co-construits par l'ensemble des participants à la négociation – ce qu'illustre le succès du mot d'ordre « gagnant-gagnant ». L'explicitation des structures de pouvoir et des intérêts en jeu passe alors souvent au second plan ; elle peut même être délibérément évitée, accusée de figer inutilement des situations insatisfaisantes.

Dans certains champs sociaux, toutes éclairantes qu'elles soient, ces perspectives s'approchent aujourd'hui, par leur hégémonie excessive, de leurs limites de pertinence. En effet, les idées et le vocabulaire qu'elles promeuvent, une fois bien appropriées par certains acteurs, leur viennent à point pour draper dans le manteau d'une coopération généralisée la poursuite, discrètement relancée, de leur avantage. Nos travaux montrent que dans le domaine de l'environnement, de la gestion des territoires, du développement durable, de telles dérives sont fréquentes au point de compromettre les bases même du traitement à la fois négocié et efficace des problèmes. (voir Mermet, 2001, Leroy 2004, pour des exemples de terrain, Mermet *et al.*, 2004, pour une analyse théorique du problème). Il devient alors urgent d'introduire dans les recherches en négociation de nouvelles approches des questions de structure, de pouvoir, de résultats, nécessaires pour analyser de telles dérives.

Nous nous appuierons ici sur les résultats d'une recherche conduite sur cette question depuis plusieurs années[2], pour mettre en avant des propositions théoriques et méthodologiques visant à rééquilibrer l'étude des négociations vers une prise en compte plus claire de leur dimension distributive et de leurs données de structure et de pouvoir (Mermet, Charnay, *et al.*, 2003).

Nous commencerons par un examen plus approfondi de la problématique que nous venons d'esquisser en quelques lignes. Nous montrerons notamment que le déficit de prise en compte des structures et des enjeux distributifs dans nombre d'études sur la négociation n'est pas dû seulement à la prévalence des idées de coopération et de co-construction, mais aussi à des difficultés théoriques et de méthode qu'il importe d'identifier clairement. Nous exposerons ensuite les directions de recherche que nous proposons pour surmonter ces difficultés. Elles visent essentiellement à adopter et développer des approches de comptabilité analytique, qui consistent à identifier les gains et les pertes correspondant, pour chaque acteur de la négociation au différentes issues possibles de celle-ci, sans pour autant adopter le cadre théorique microéconomique qui est, par exemple, celui des approches fondées sur la théorie des jeux. Un exemple – la prise de décision sur une route forestière dans les Pyrénées – nous

---

[2] Nous remercions tout particulièrement Bérengère Charnay, qui a réalisé l'étude de terrain sur les Coundres, Christophe Chauvin, sans qui elle n'aurait pu être fructueuse, ainsi que Frank Petrucci et Sylvain Maestracci qui ont étudié d'autres cas dont les enseignements sont analogues. Nous remercions également le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable (MEDD), pour le financement de ces travaux dans le cadre du Programme de recherche « Concertation, décision et environnement ».

permettra d'illustrer la mise en œuvre et l'apport d'une analyse de ce type. L'article s'achèvera sur une discussion des perspectives ouvertes par l'approche présentée ici.

Un problème de comptabilité des enjeux

L'ambiguïté des informations fournies par les parties prenantes sur leurs intérêts, sur leur perceptions des situations, est une caractéristique fondamentale de la négociation. Elle tient à la tension où le négociateur est pris, entre d'un côté la nécessité de communiquer pour rechercher un accord et de l'autre sa crainte de fournir ainsi à l'autre partie des informations qu'elles pourraient exploiter à son avantage. La discussion de ce dilemme est un grand thème de la réflexion sur la négociation, mais ce qui nous intéresse plutôt ici, ce sont ses conséquences pour l'analyste. Dans l'idéal, il devrait disposer d'une source d'information indépendante des négociateurs sur les relations d'interdépendance (de pouvoir) qui les lient et sur leurs intérêts respectifs. Si c'est le cas :

- il pourra interpréter les positions prises par les négociateurs en recoupant les solutions ou les exigences qu'ils affichent avec leurs intérêts réels,
- il pourra évaluer le résultat de la négociation sans être captif des évaluations exprimées par les parties prenantes elles-mêmes (qui peuvent être prises dans le dilemme résumé plus haut),
- il pourra réfléchir, dans une optique prescriptive, aux stratégies les plus intéressantes que peut déployer un négociateur donné dans une situation sur laquelle l'analyste est bien informé.

La propension des théoriciens de la négociation à se situer dans cette perspective idéale est donc légitimement très forte. Et c'est ce que font par exemple sous des formes différentes, Thomas Schelling (1980) dans ses travaux sur la menace, David Lax et James Sebenius (1986) dans leur approche de « création de valeur » et de « répartition de la valeur », Elinor Ostrom, Roy Gardner et James Walker (1993) dans leurs recherches théoriques et expérimentales sur la gestion des ressources en bien commun. Howard Raïffa (1982), à la suite d'autres auteurs, s'appuie ainsi sur des « matrices de gain », inspirées de la théorie des jeux, qui explicitent les gains et pertes pour les protagonistes de toutes les issues possibles d'une négociation, ainsi que les transferts par lesquels une issue fait d'une perte pour un acteur un gain pour un autre. L'utilisation de telles matrices apparaît incontestable sur le plan du principe. En revanche, sa réalisation se heurte très vite à des difficultés majeures dès que

l'on s'écarte des cas de figure les plus simples et que l'on s'intéresse à des négociations réelles complexes.

Des études de cas exploratoires nous ont permis de mieux cerner ces difficultés. Retenons-en ici cinq types.

- Les jeux de transferts d'inconvénients et d'avantages sont multiples. Un accord (potentiel ou réel) peut avoir des incidences différentes sur le plan fiscal, sur celui du développement économique, de l'appropriation des aides publiques, sur l'évolution de la position stratégique d'un acteur, etc.
- Il n'est pas facile de délimiter l'espace (économique, géographique, écologique, social, etc.) des pertes, des gains, des transferts pertinents au regard d'un accord donné. Une négociation peut entraîner des effets en chaîne, plus ou moins indirects, dont l'impact peut être majeur pour l'enjeu même de la négociation.
- Les pertes, les gains, les transferts sont très souvent difficiles à mesurer. Même en supposant clairement inventoriés et connus les effets pour chaque partie de chaque solution envisagée, reste le problème de l'appréciation portée sur ces effets. Lesquels sont importants ? pour qui ? comment les comparer entre eux ?
- Les incertitudes liées à la fois à l'imperfection des connaissances et aux aléas qui caractérisent certains phénomènes viennent encore multiplier ces difficultés.

La nature et l'ampleur de ces difficultés met bien en lumière, par contraste, les procédés qui permettent aux différents types de travaux théoriques sur la négociation évoqués plus haut de s'en affranchir. Mettons en lumière cinq de ces procédés.

- Se positionner sur des cas de principe, des situations schématiques imaginaires.
- Recréer des situations « artificielles », pour simuler (informatiquement ou avec des participants humains) des processus de décision et de négociation. Le chercheur s'épargne ainsi, par des choix bien placés de variables conventionnelles, les difficultés principales d'inventaire et de mesure énumérées plus haut.
- S'intéresser à des problèmes concrets relativement simples, au sens où il n'est pas très difficile de les ramener aux cas de figure de principe. Les exemples proposés par Raïffa sur des négociations immobilières reposent sur ce procédé.
- Traiter des cas extrêmes permet également de se ramener à des configurations simples. L'ouvrage de Schelling sur la dissuasion nucléaire en constitue peut-être l'exemple le plus frappant : si l'enjeu est pour un pays de subsister ou d'être rayé de la carte, les matrices de gain restent légères à dresser, malgré l'immensité des enjeux !

- Considérer que le problème d'inventaire et de mesure des enjeux fait partie de l'activité des négociateurs eux-mêmes et qu'ils disposent d'une culture suffisante, partagée entre eux et avec l'analyste, sur le problème en négociation pour mener a bien cet exercice.

Ce dernier procédé est celui qui permet de se rapprocher le plus de situations de négociation complexes réelles (voir par exemple Dupont, 2000, Lax et Sebenius, 2002). Il fonctionne de manière satisfaisante dans des domaines bien balisés, où règne une culture marquée par une acceptation explicite de l'importance des enjeux distributifs des accords, par des procédés partagés d'énumération et de valorisation de leurs avantages et inconvénients, par des procédés de traitement spécifiques des problèmes d'incertitude et de prise de risque, etc. Mais dans le cas plus général, une telle culture commune n'est pas acquise, pas plus qu'il n'est possible *a priori* de se ramener à un cas schématique simple.

Devant l'analyste, la tâche d'identifier en détail les enjeux de la négociation pour chacun des protagonistes se présente alors dans toute sa difficulté. Comment poser clairement le problème ? Par quelles méthodes le traiter ? Le fait de buter sur ces interrogations d'ordre théorique et méthodologique ne fait que renforcer la tentation d'orienter l'attention seulement sur les processus de la négociation, voire de s'en tenir aux aspects intégratifs, par crainte de formuler des affirmations mal fondées sur les effets distributifs, qui donnent davantage matière à controverse. Réciproquement, pour échapper aux inconvénients qui découlent de telles restrictions, il faut se donner les moyens d'appréhender les enjeux de la négociation étudiée.

Commençons par formuler la question de façon plus rigoureuse. La tâche de l'analyste se décompose en cinq volets. Il lui faut pour l'analyse d'une négociation :

- inventorier les effets qui résulteraient de chaque issue possible,
- inventorier les protagonistes,
- imputer clairement à chacun des protagonistes les pertes et gains associés à une issue possible,
- proposer pour chaque acteur un bilan de ces pertes et de ces gains,
- dresser le tableau des transferts qui, pour chaque issue possible, peuvent faire de certains gains pour les uns des pertes pour les autres.

Ces opérations, prises ensemble, reviennent à construire une comptabilité analytique, c'est-à-dire un inventaire structuré des gains, des pertes, des transferts internes associés à un systèmes d'action – ici une négociation – et à la manière dont il évolue dans le temps.

Reformuler ainsi le problème comme problème de comptabilité analytique, c'est proposer un recadrage et ouvrir des perspectives plus claires pour aborder l'analyse de la structure, des enjeux, des résultats des négociations complexes et pour traiter de manière plus explicite leur dimension distributive.

Tout d'abord, parler de comptabilité, c'est assumer enfin l'ampleur et la difficulté d'une tâche de pointage, d'inventaire et d'imputation dont aucune solution de principe simple ne permet de faire l'économie. Comprendre une négociation complexe passe par un effort substantiel de comptabilité des enjeux.

Sur le plan théorique ensuite, poser le problème ainsi revient, tout en conservant une attention aiguë aux enjeux et aux intérêts, à proposer une alternative aux théories - en particulier la théorie des jeux et la microéconomie - qui mettent l'accent avant tout sur l'optimisation des accords. En effet, les approches comptables visent plutôt à analyser les gains et les pertes sous l'angle de leur relation avec les structures organisationnelles où elles s'inscrivent, les interactions qui les génèrent ou les régulent, la conduite stratégique de l'action. Ce recadrage théorique nous semble tout à fait approprié à l'étude de la négociation.

Sur le plan des méthodes, cette formulation renvoie au caractère fondamentalement conventionnel de toute comptabilité. Elle indique que l'étude d'une négociation – ou d'un ensemble de négociations – passe par l'adoption d'une méthode comptable adaptée à la situation et aux questions posées. Il n'est pas question de définir *a priori* un système comptable qui pourrait s'appliquer à n'importe quelle négociation ; pas davantage de se donner la contrainte arbitraire qui consisterait à ramener tous les gains et pertes à une seule unité de compte. Il s'agit en revanche de confier à l'analyste la tâche de trouver dans chaque cas de négociation, ou pour des types donnés de cas, une méthode pour caractériser et inventorier les gains et pertes, pour structurer les « postes » correspondant à la situation de négociation et à ses protagonistes, pour leur imputer les gains et pertes, pour tirer des bilans qui aident à répondre aux questions que l'on se pose sur la négociation. Si la conception d'une telle méthode incombe à l'analyste, il peut cependant s'appuyer, au moins en partie, sur des ressources méthodologiques comptables qui existent – à des degrés de développement divers - dans la plupart des domaines d'action : comptabilités de gestion pour l'entreprise, comptabilité publique, bien sûr, mais aussi, par exemple, comptabilités physiques de ressources dans le domaine de l'environnement ou systèmes d'indicateurs en matière de gestion sociale ou de développement durable. Dans tous les cas, ces éléments de méthodes sont à reprendre, à reconfigurer plus ou moins profondément en fonction des questions spécifiques que l'analyste veut traiter.

Au-delà de la diversité des situations, qui impose de trouver des solutions *ad hoc*, aborder l'analyse des enjeux comme problème comptable, c'est ouvrir un chantier de recherches méthodologiques qui s'organise autour de deux axes. Le premier vise à définir des méthodes pour replacer les enjeux d'une négociation dans la circulation des gains et des pertes au sein du système social plus large où s'inscrit cette négociation. C'est là un travail de « cartographie » utile pour toute analyse de la négociation, et qui ne fait que commencer (Laurans, Dubien, *et al.*, 2001) ; il est à pousser assez loin pour pouvoir déboucher sur une organisation satisfaisante des « postes » auxquels imputer les gains et pertes de la négociation. Le deuxième axe concerne les modes d'inventaire et de caractérisation des gains, pertes, et transferts et leur mise en relation avec l'analyse des structures et du processus de la négociation.

Pour illustrer le propos général sur la problématisation comptable de la négociation que nous avons développé dans cette première partie de l'article, nous donnerons ici un exemple tiré de nos recherches sur des cas de négociations d'infrastructures.

La route forestière du bois des Coundres : compromis négocié ou imposition unilatérale ?

Le massif forestier des Coundres se situe sur la commune de Borce, dans les Pyrénées-Atlantiques. Le budget de cette commune est essentiellement – et substantiellement – alimenté par une centrale hydroélectrique située sur son territoire. En revanche, sa forêt est peu valorisée économiquement. Cette faible exploitation résulte pour partie d'un facteur qui est la source de toutes les polémiques : l'enjeu environnemental. En effet, les forêts de la commune, dont le massif des Coundres, font l'objet d'une attention vigilante de la part des acteurs d'environnement (associations environnementalistes et services environnementaux de l'Etat), en particulier du fait de la valeur de ces forêts pour la protection des ours des Pyrénées. Présentant cette vigilance comme une contrainte imposée de l'extérieure, la municipalité de Borce se plaint de n'être plus maître de son territoire. Le « marquage du territoire » est une motivation centrale de la commune dans son projet d'exploiter le massif des Coundres.

Au début des années 1990, l'Office National des Forêts (ONF) et la commune se mettent d'accord et présentent un projet de construction d'une route forestière pour permettre l'évacuation par camion, et donc la vente, des bois. La route envisagée, d'une longueur de 5,6 km et complétée par un kilométrage important de pistes de débardage, devrait coûter 2,2

millions de francs[3] et générer au total 1,52 millions de francs de vente de bois pour la commune. En tenant compte des subventions possibles (70% du montant HT (Hors-Taxes) des travaux) et des diverses aides allouées à l'exploitation de la forêt, le coût à la charge de la commune serait de l'ordre de 360 KF. Du point de vue de la commune, l'investissement routier serait alors rentable dès la première coupe de bois. En revanche, sans les diverses aides, l'ouvrage serait rentabilisé (d'après les chiffrages du projet initial) à la seconde coupe seulement. Le projet mentionne également l'alternative du câble fixe[4].

La décision sur ce projet, comme sur tous les projets d'aménagement de la zone s'effectue dans le cadre d'un Syndicat mixte d'aménagement : l'IPHB (Institution Patrimoniale du Haut-Béarn). La procédure prévoit que le projet soit d'abord discuté dans une commission extra-syndicale consultative, le CGP (Conseil de Gestion Patrimoniale), jusqu'à parvenir à une décision négociée entre les différents groupes d'intérêt qui y sont représentés, puis que l'accord soit entériné par un vote formel des élus qui composent le conseil syndical. Etant donnés les enjeux environnementaux majeurs du massif des Coundres (biodiversité, paysage, présence de l'ours), lorsque le projet est soumis au CGP, les acteurs d'environnement s'y opposent fermement. L'ONF réalise alors de nouvelles études de projet, pour les soumettre à l'IPHB. Elles reposent essentiellement sur la comparaison de trois alternatives :

- l'exploitation par route forestière « longue » (c'est en gros le projet initial, avec une route forestière de 5,650 km de long et un réseau de 16 km de pistes) ;
- l'exploitation par câble temporaire (câble de 1,400 km et un réseau de 20 km de pistes) ;
- l'exploitation par route forestière « courte » (route de 3,500 km et un réseau de 17 km de pistes).

La conclusion rendue par la « Commission Forêt » du Conseil de Gestion Patrimoniale est que la solution par câble, qui se traduit par un coût d'exploitation de 380 F par m^3 de bois coupé, est trop onéreuse. Elle engendre, d'après les évaluations de l'ONF, un surcoût total de 3 400 KF sur 20 ans par rapport à la solution route longue, et de 2 580 KF par rapport à la solution route courte. La dernière ligne du tableau 1 fait clairement apparaître la préférence de la commune pour les routes. Remarquons que la route forestière courte n'est rentable qu'à

---

[3] Rappelons qu'un franc vaut 0, 15 euros.

[4] Un mode d'exploitation dont les impacts environnementaux sont plus faibles. Au lieu d'être évacués par la route nouvellement construite, les bois coupés sont suspendus à un câble qui les amènera au bord d'une route déjà existante.

condition qu'elle soit subventionnée à hauteur de 70% et que des indemnisations soient reversées à hauteur de 703 KF. Ces dernières correspondraient au manque à gagner lié à l'abandon (par rapport au projet « route longue ») de l'exploitations de certaines parcelles et au surcoût d'exploitation lié à la nécessité de traîner les bois plus longuement jusqu'à la route.

Ici, il est significatif de constater que le scénario de référence est la route longue et non la situation du *statu quo*. Il semble tout à fait normal aux auteurs du projet de partir de la route longue (le scénario plus coûteux pour les financeurs extérieurs) pour évaluer les autres alternatives !

Tableau 1 : Bilan récapitulatif des trois hypothèses étudiées par l'ONF et l'IPHB

	Route forestière longue	Câble temporaire	Route forestière courte
Investissement total (infrastructures)	3 000 KF HT (route forestière + pistes)	1 000 KF (pistes)	2 400 KF (route forestière + pistes)
Coût d'amortissement	101 F/m3	72 F/m3	95 F/m3
Coût d'exploitation	95 F/m3	380 F/m3	114 F/m3
Subventions escomptées	2100 KF	700 KF	1 680 KF
Indemnisations environnementales escomptées	-	437 KF	703 KF
Bilan pour la commune /20 ans hors subventions	+ 684 KF	- 2 880 KF	- 300 KF
Bilan pour la commune / 20 ans, subventions incluses	+ 2 305 KF	- 1 307 KF	+ 2 433 KF

Ces études ne convainquent pas les associations de protection de l'environnement qui participent au CGP, où elles maintiennent leur opposition. Pourtant, au terme de la discussion, l'IPHB approuve, en juin 2000, un projet de route correspondant, pour l'essentiel, au scénario « route courte ».

Convaincu alors d'avoir fait de nombreux compromis, de présenter « un dossier exemplaire en tout point (*sic*) » le président de l'IPHB va présenter cette décision comme le résultat d'une longue négociation entre les groupes d'intérêt concernés par le problème, processus élaboré qui aurait conduit successivement à étudier plusieurs alternatives puis à ne retenir ni celle (la route longue) qui était la plus intéressante économiquement, ni celle (le câble) qui aurait conduit à des sacrifices économiques excessifs au nom de l'environnement. Cette solution « sans conteste [la] plus équilibrée pour satisfaire aux attentes de tous les

acteurs concernés tant au plan environnemental, social, qu'économique », assortie qui plus est d'un certain nombre d'adaptations de détail motivées par des considération d'environnement, serait selon lui l'illustration de la capacité de l'IPHB à jouer son rôle d'instance de prise de décisions négociées, conduisant à une bonne intégration entre préoccupations économiques et environnementales.

Or cette position est réaffirmée par l'IPHB alors même que les associations de protection de la nature n'ont jamais donné leur accord à cette décision. En juillet 2001, la SEPANSO saisit la Commission Européenne et dépose une plainte contre la France au sujet du projet d'exploitation forestière du massif des Coundres.

Il y a ici un malentendu ou plutôt, une divergence d'interprétation. D'un côté, le président de l'IPHB considère que la participation des associations aux discussions répétées et approfondies du CGP les engage dans une négociation et que même si la tension des derniers moments de celle-ci empêche de déboucher sur un accord total et explicite, le petit « coup de pouce » d'arbitrage politique qui clôt le processus ne remet pas en cause le caractère « négocié » de la décision. Pour les associations, il n'en est rien : le fait de participer aux discussions ne revient nullement à approuver une décision et donc à se mettre dans la situation d'une négociation, définie par la recherche d'une solution acceptée d'un commun accord (Dupont, 1994).

Comme on va le voir, la comptabilité des enjeux de ce processus de décision – négociation ou non-négociation ? – permet d'aller plus loin dans cette analyse. Elle doit porter sur les trois grands types d'enjeux qui sont au centre de cette situation.

Le premier est environnemental. L'impact des projets tient surtout à deux facteurs : d'une part, la création d'une route induit un accès du public difficile à contrôler, qui affecte négativement la faune ; d'autre part, les pistes de traîne et les coupes provoquent une dégradation des paysages. Du point de vue environnemental, les issues possibles sont faciles à classer : renoncer au projet est de loin la plus favorable, l'exploitation par câble constitue un moindre mal, la réalisation d'un projet de route est une issue défavorable, la route courte, un peu moins que la longue.

Le second enjeu concerne la géopolitique locale, la maîtrise stratégique du territoire. Sur ce point, le classement des préférences des acteurs est clair. La réalisation d'une route confère un avantage à long terme aux porteurs du projet, à la commune en particulier ; à l'inverse, elle désavantage durablement les acteurs d'environnement dans leur défense d'une gestion plus écologique de ce territoire.

Le troisième enjeu est financier et économique. Etant données les circonstances particulières du cas, il sera décisif dans l'analyse. En effet la réalisation d'une route constitue une issue négative au regard des préoccupations des acteurs d'environnement. La négociation s'établit alors entre d'un côté, des concessions possibles des acteurs d'environnement au bénéfice du développement économique, et de l'autre, des concessions de la part des porteurs du projet, au bénéfice de l'environnement.

Le tableau 2 résume les gains et les pertes financières, pour les différents protagonistes, liés à la réalisation de l'un ou l'autre des projets sur lesquels porte la négociation.

Tableau 2 : Une analyse comptable des effets financiers des projets sur les Coundres

Avec l'hypothèse révisée sur les ventes de bois (25%)

Acteurs	**Route longue**	**Route courte**	**Câble**
Bilan pour la commune	-373 KF	391	-51
Bilan pour le contribuable	-1 769	-2 139	-297
BILAN TOTAL	**-1 889**	**-1 622**	**-166**

Ce tableau résume les principales conclusions d'un examen approfondi de la situation. Les différences majeures avec les chiffres du tableau 1 résultent de deux opérations.

La première est une contre-expertise approfondie du projet de route (Chauvin, 2003), qui a permis de réexaminer les prévisions de vente de bois de l'étude initiale. Il en ressort que celles-ci ont été surévaluées, sans doute dans le but de faire apparaître, pour forcer la décision, une rentabilité élevée – un constat qui recoupe les observations faites dans l'étude de nombreux projets d'infrastructures publiques en France (Henry, 1986).

Le seconde est l'imputation des gains et des pertes à des protagonistes clairement désignés, conformément aux principes de comptabilité posés plus haut. En effet, dans les études coûts-avantages de projets (dont est représentatif le premier tableau), on compare, pour chaque alternative possible, la totalité des coûts avec la totalité des avantages, quels que soient les acteurs qui supportent les premiers et ceux qui bénéficient des seconds. Si ce raisonnement, centré sur les aspects intégratifs (la création de valeur) peut éclairer l'hypothétique « décideur » unique des approches classique de la décision, ou le tout aussi hypothétique décideur que constitue « l'action collective », il ignore les effets distributifs du projet (répartition de la valeur) et donc ne peut nullement éclairer l'analyse de la dimension

distributive du processus de négociation et de décision. Pour cela, il faut imputer clairement les coûts et les avantages aux protagonistes.

Dans le cas des Coundres, cet exercice de comptabilité analytique fait apparaître que le projet « route courte » est – et de loin - le plus favorable à la commune. Ceci est lié en particulier aux indemnisations qui lui sont reversées pour le projet « route courte », pour compenser un manque à gagner supposé, lié à la concession que représenterait l'abandon, pour des raisons environnementales, du projet de référence « route longue »[5]. Cette indemnisation, versée par le Ministère de l'Environnement, ajoute une perte financière à la perte écologique que représente la réalisation de la route. D'un point de vue distributif, l'issue « route courte » représente la pire issue possible pour les acteurs d'environnement, pénalisés à la fois écologiquement, stratégiquement et financièrement. Si l'on considère le résultats d'un point de vue intégratif, il ressort que le projet de route des Coundres (courte ou longue) « ne crée pas de valeur », pour reprendre l'expression de Lax et Sebenius.

Ce tableau de synthèse montre que le projet choisi par l'IPHB, et présenté comme un compromis concerté ayant pris en compte les contraintes environnementales, n'est en fait que le projet assurant à la commune le plus grand intérêt économique par le biais d'une stratégie d'appropriation des aides publiques reposant sur un discours de gestion intégrée de l'environnement[6].

L'étude du processus de décision pouvait laisser un doute sur la part de négociation dans la préparation de la décision sur le projet de route forestière : la concertation au sein du CGP n'aurait-elle pas permis une négociation partielle de l'issue, l'arbitrage politique ne venant que stabiliser un compromis, dans une situation où l'accord des parties n'était pas total[7] ? La comptabilité des enjeux permet de lever ce doute : il n'y a pas eu de compromis,

---

5 Les indemnisations environnementales escomptées - 437 KF pour le cable, 703 KF pour la route courte (voir tableau 1) - sont incluses dans les bilans du tableau 2, comme bénéfice pour la commune, comme coût pour le contribuable.

6 Pour situer ce constat dans une vue plus complète du jeu d'acteurs dans le Haut-Béarn, voir Mermet (1998 et 2001) ; pour d'autres exemples, voir l'analyse de stratégies « éco-opportunistes » dans le domaine de l'agriculture, développée par Didier Busca et Denis Salles (à paraître).

7 Pour une discussion de la place de la négociation dans de tels processus de décision, voir Mermet (2000).

mais imposition unilatérale de la position la plus favorable à l'un des protagonistes, dans des formes procédurales cherchant à donner une impression de négociation.

Discussion : pour un retour de la substance dans les recherches en négociation ?

A partir de l'exemple de la forêt des Coundres, nous voudrions pour finir mettre en discussion les propositions avancées dans la première partie de l'article, sur cinq points.

Tout d'abord, le travail de clarification que permet une comptabilité des enjeux, en particulier distributifs, se veut une réponse aux défis nouveaux que pose une conjoncture où, de quelque côté que l'on se tourne, il semble n'être question que de « mettre tout le monde autour de la table » pour « mettre en œuvre un développement durable » (donc qui concilie économie, social et écologie) fondé sur des projets multifonctionnels. Cette évolution débouche sur une complexité de montage et d'affichage qui rend l'analyse et l'évaluation de plus en plus difficiles. En effet, imaginons un projet d'action publique (1) promu au nom d'une combinaison d'objectifs divers, (2) qui implique plusieurs secteurs de politique publique, (3) dont le tour de table financier rassemble des communautés de contributeurs diverses géographiquement et statutairement, (4) qui s'inscrit dans le cadre de règles et de processus de décision en évolution si rapide que toute analyse de leurs conséquences sera obsolète avant de sortir de chez l'imprimeur. Comment s'assurer (1) que l'accumulation des justifications ne cache pas une faiblesse globale du projet, (2) que la coalition des participations sectorielles ne se réalise pas dans des conditions qui entravent l'exercice par certains secteurs des responsabilités spécifiques qui sont les leurs, (3) que les contributions financières sont adéquates avec les fonctions et le fonctionnement réel du projet, (4) que les responsabilités, notamment administratives et politiques, prises dans le processus sont suffisamment lisibles pour permettre un contrôle démocratique ? Ici, une analyse explicite, active, de la dimension distributive des projets et plus généralement de l'action des pouvoirs publics, devient indispensable. La voie de recherche sur laquelle nous proposons de progresser se présente comme un début de réponse au défi croissant que pose un processus « d'illisibilisation » de l'action publique que nous voyons à l'œuvre sous de multiples formes[8]. Elle nous paraît d'autant plus urgente que, dans un contexte de contraction des

[8] Nous retenons la notion de lisibilité plutôt que celle de transparence, car elle pointe l'effort d'interprétation que demande, de la part du citoyen, de l'analyste, toute compréhension des affaires publiques. Par ailleurs, les efforts accomplis pour améliorer la

ressources financières des pouvoirs publics, les conséquences distributives des négociations portant sur la dépense publique ne peuvent pas (ou du moins ne devraient pas) être seulement l'objet de discussions interstitielles, mais d'analyses de plus en plus construites, étayées, précises.

Ensuite, l'exemple proposé a permis d'illustrer le principe et l'utilité d'une comptabilité analytique pour comprendre la structure et les résultats. La mise en évidence des effets distributifs des projets en discussion est déterminante pour interpréter le processus et l'issue de cette pseudo-négociation. Quant à l'imputation des pertes, elle met en évidence que les contribuables qui abondent par leurs impôts et les citoyens qui valident par leur vote des budgets comme celui qui servirait ici aux « indemnisations », sont les grands perdants d'arrangements comme ce projet de desserte routière de la forêt des Coundres[9].

Au-delà de cette présentation très synthétique, il faut se rendre compte du travail considérable de recherche et de traitement de données, des difficultés de conception et de mise en œuvre que comporte, comme toute comptabilité, le pointage des enjeux liés à une négociation.

De plus, nous voudrions revenir sur ce qui sépare le principe d'analyse comptable, tel que nous le proposons, du fond théorique micro-économique de nombreuses recherches en négociation. Il s'agit bien de prendre en compte l'ensemble des gains et des pertes de chaque partie prenante, quelle que soit leur nature – dans l'exemple des Coundres, on a retenu des enjeux écologiques, stratégiques et financiers – et de les mettre en relation avec les structures, les acteurs, les stratégies, les processus, les résultats, d'une négociation. Mais il ne s'agit pas de fonder le raisonnement sur les notions d'optimisation, individuelle ou collective, qui sont à la base de la théorie économique. Le fait que dans l'exemple retenu l'analyse d'enjeux financiers occupe une place déterminante ne doit pas prêter à confusion : il souligne simplement que dans de nombreuses négociations liées à l'action publique, l'appropriation des fonds publics est un enjeu moteur. Inclure clairement cet enjeu dans l'analyse de telles négociations fait partie intégrante de l'exercice de clarification auquel nous appelons face aux risques « d'illisibilisation », et ne s'inscrit pas ici dans la trame d'une analyse qui serait fondée sur la théorie économique.

« transparence » de l'action publique ne dispensent pas de cet effort d'interprétation. En effet, ils ne suffisent pas nécessairement à compenser les effets d'illisibilisation produits par la complexification des montages organisationnels et des discours de justification.

9 Projet qui, bien que « décidé », n'a pas été réalisé à ce jour.

Par ailleurs, la voie de recherche que nous proposons ici soulève de manière frontale la question du rôle de l'analyste, de ses relations avec la négociation. En s'autorisant à recouper les commentaires (entretiens, etc.) des négociateurs avec une comptabilité des enjeux qu'il a lui-même construite, en explicitant ses propres critères d'analyse qui sont aussi, inévitablement, des critères d'évaluation, le chercheur s'éloigne de l'attitude d'effacement et des formes reçues d'impartialité qui sont la norme dans la conjoncture actuelle de « l'empire du sens » (Dosse, 1995), où l'on fait comme s'il ne pouvait s'agir, pour la recherche, que de mieux comprendre les perspectives des acteurs eux-mêmes. Nous avons alerté ailleurs (Mermet, à paraître) sur la nécessité pour les chercheurs de dépasser désormais cette posture, pour s'ouvrir de nouveaux espaces critiques. En matière de négociation, l'enjeu est particulièrement crucial. La position d'effacement de l'analyste derrière les négociateurs ne tient que si l'on considére que ces derniers (1) disposent de toute l'information nécessaire pour analyser correctement les positions, les résultats et en même temps (2) sont disposés à partager entièrement ces informations et leurs appréciations avec l'analyste. En matière de négociation, cette hypothèse n'est tout simplement pas raisonnable, en dehors de cas particulier. Le recoupement des vues des négociateurs avec un cadre d'analyse avancé par le chercheur et appuyé sur des critères qu'il assume, est dès lors tout à fait légitime. L'enjeu à venir est bien d'en discuter et d'en préciser les conditions.

Enfin, au-delà des problèmes analytiques – de méthode et de théorie - que soulève la comptabilité des enjeux de la négociation, nous entendons interpeller par notre démarche les orientations d'ensemble des recherches sur la négociation vers des approches toujours plus procédurales, et mettant en avant la dimension intégrative seulement. Nous espérons avoir montré qu'il n'est pas fondé – ni sur le plan théorique, ni sur celui des méthodes, ni au regard de la situation sociale et de celle des sciences sociales – de poursuivre indéfiniment dans cette direction !

Références

BUSCA Didier, SALLES Denis (à paraître), «Quelle performance des dispositifs agri-environnementaux?», dans COLLECTIF, *Concertation, décision et environnement. Regards croisés, Volume III*, La Documentation française.

CHAUVIN Christophe (2003), *Impact de l'exploitation forestière dans le massif des Coundres (forêt communale de Borce, Pyrénées-Atlantiques), rapport d'expertise*, Grenoble, CEMAGREF / Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable.

DOSSE François (1995), *L'empire du sens – l'humanisation des sciences humaines*, Paris, La Découverte.

DUPONT Christophe (1994), *La négociation, conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz.

DUPONT Christophe (2000), « Les négociations commerciales », dans FAURE Guy-Olivier, MERMET Laurent, TOUZARD Hubert, DUPONT Christophe (dir.), *La négociation, situations, problématiques, applications*, Paris, Dunod.

HENRY Claude (1986), *Affrontement ou connivence - la nature, l'ingénieur, le contribuable*, Paris, Ecole Polytechnique, Laboratoire d'Econométrie.

KREMENYUK Victor (1991), *International Negotiations*, San Francisco, Jossey-Bass.

LAURANS Yann, DUBIEN Isabelle, MERMET Laurent (2001), « L'implantation des incinérateurs d'ordures ménagères : dimensions négociées d'un processus de décision complexe », *Responsabilité & Environnement – Annales des Mines*, n°24 ; 24-38

LAX David A. et SEBENIUS James K. (1986), *The Manager as Negotiator*, New York, Free Press.

LAX David A. et SEBENIUS James K.(2002), « Dealcrafting : the Substance of Three-Dimensional Negotiations », *Negotiation Journal*, vol.18, n°1, 5-28.

LEROY Maya (2004), *Gestion stratégique des écosystème dans un contexte d'aide internationale : engagements environnementaux et dispositifs de gestion dans la vallée du fleuve Sénégal (thèse de doctorat)*, Paris, ENGREF.

MERMET Laurent (1998), *L'analyse stratégique de la gestion environnementale - illustrée par les tribulations d'un noyau de population relictuel d'ours bruns (Ursus Arctos) dans les Pyrénées Occidentales Françaises.*, Paris, ENGREF/RGTE.

MERMET Laurent (2000), « Place et conduite de la négociation dans les processus de décision complexes : l'exemple d'un conflit d'environnement », dans FAURE Guy-Olivier, MERMET Laurent, TOUZARD Hubert, DUPONT Christophe (dir.), *La négociation, situations, problématiques, applications*, Paris, Dunod.

MERMET Laurent (2001), « L'Institution Patrimoniale du Haut-Béarn : gestion intégrée de l'environnement ou réaction anti-environnementale ? » *Responsabilité & Environnement – Annales des Mines*.n°21, 9-21

MERMET Laurent (à paraître), "Ouvrir de nouveaux espaces critiques - clarifier, renouveler, « pluraliser » les ancrages normatifs des recherches", dans COLLECTIF, *Concertation, décision, environnement - regards croisés, volume 3*, La documentation française.

MERMET Laurent., DUBIEN Isabelle, EMERIT Alexandre, LAURANS Yann (2004),. « Les porteurs de projets face à leurs opposants : six critères pour évaluer la concertation en aménagement », *Politique et Management Public*, vol.22, n°1, mars 2004, pp.1-22.

MERMET Laurent, CHARNAY Bérengère, EMERIT Alexandre, MAESTRACCI Sylvain, PETRUCCI Franck. (2003), *Négociations sur les projets d'infrastructure : comptabiliser les enjeux pour éclairer les processus*, ENGREF / MEDD (Programme Concertation, Décision et Environnement).

OSTROM Elinor, GARDNER Roy, WALKER James (1993), *Rules, Games and Common-Pool Resources*, Ann Arbour, University of Michigan Press.

RAÏFFA Howard (1982), *The Art and Science of Negotiation – How to Resolve Conflicts and Get the Best out of Bargaining*, Cambridge, Belknap – Harvard University Press.

SCHELLING Thomas (1980), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press.

WALTON Richard E. et McKERSIE Robert B. (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations – an Analysis of a Social Interaction System*, New York, McGraw-Hill.

ZARTMAN William (1978), *The Negotiation Process : Theories and Applications*, Beverly Hills, SAGE.