



HAL
open science

Penser la négociation aujourd'hui

Sophie S. Allain

► **To cite this version:**

Sophie S. Allain. Penser la négociation aujourd'hui. *Négociations*, 2009, 2 (12), pp.11-14.
10.3917/neg.012.0011 . hal-00939576

HAL Id: hal-00939576

<https://hal.science/hal-00939576v1>

Submitted on 30 Jan 2014

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.

PENSER LA NÉGOCIATION AUJOURD'HUI

Sophie Allain

De Boeck Université | *Négociations*

2009/2 - n° 12
pages 9 à 14

ISSN 1780-9231

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-negociations-2009-2-page-9.htm>

Pour citer cet article :

Allain Sophie, « Penser la négociation aujourd'hui »,
Négociations, 2009/2 n° 12, p. 9-14. DOI : 10.3917/neg.012.0009

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Université.

© De Boeck Université. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LE CHAMP
DE LA NÉGOCIATION
UNE RÉFLEXION
HISTORIQUE ET
PLURIDISCIPLINAIRE

Penser la négociation aujourd'hui

Sophie Allain

Ce numéro spécial est issu du colloque de Cerisy « Penser la négociation en modernité avancée » qui a eu lieu du 27 mai au 3 juin 2008. Organisé par la revue francophone Négociations avec le soutien de l'ESSEC, ce colloque dirigé par Sophie Allain et Christian Thuderoz a rassemblé des spécialistes de la négociation et de la médiation originaires de Belgique, des Etats-Unis, de France, du Québec et de Suisse. Les échanges ont été organisés autour de séances permettant d'explorer ce champ de manière transversale et pluridisciplinaire. Les débats ont été particulièrement intenses et nourris, se nouant non seulement à partir des nombreuses communications, mais aussi de témoignages spontanés et de films, et révélant ainsi le caractère fertile de ce champ et la vigueur d'une jeune communauté de recherche en plein développement.

Nous sommes désormais à l'« âge de la Négociation » (Zartman, 1976)¹ : investissant de nouveaux champs de la régulation et transformant les processus de décision, la négociation devient omniprésente ; le corpus des connaissances s'est, lui aussi, fortement développé au cours des cinquante dernières années. Pour autant, savons-nous maintenant ce qu'est la négociation et comment négocier ? En fait, l'actualité comme les controverses entre spécialistes montrent que la négociation reste difficile à saisir et à maîtriser. Elle continue à constituer un défi pour les chercheurs comme pour les praticiens. Relever celui-ci suppose un dialogue approfondi entre tous ceux qui contribuent à enrichir ce champ. Ce numéro spécial offre un bon panorama de ce que peut apporter un tel dialogue organisé ici autour de trois grandes questions transversales : comment appréhender et conceptualiser la négociation aujourd'hui ? Comment l'évolution de la société amène-t-elle à questionner de manière renouvelée la négociation ? Comment enseigner la négociation de nos jours ?

* Dans une première partie, nous chercherons à mieux appréhender le champ de la négociation à travers une réflexion historique et pluridisciplinaire : nous nous intéresserons tout d'abord à trois domaines dans lesquels la négociation tient depuis toujours une place importante (la sociologie des organisations, la théorie de la transaction sociale et la théorie des jeux) ; puis, nous entreprendrons de dresser un bilan des acquis et des perspectives de ce champ, avant d'examiner comment la négociation peut être pensée de manière renouvelée aujourd'hui.

- Erhard Friedberg nous rappellera ainsi tout d'abord que la négociation est une notion centrale dans l'analyse stratégique des organisations et que pouvoir et

1. Zartman I. W. (Ed.) (1976), *The Fifty Percent Solution*, Garden City, N.Y., Doubleday.

négociation sont les deux faces d'une même réalité ; Bernard Fusulier et Nicolas Marquis discuteront des rapports entre le concept de négociation et celui de « transaction sociale » développé par le sociologue belge Jean Remy ; Jean-Christophe Perea nous expliquera, lui, les différentes façons d'appréhender la négociation dans la théorie des jeux ;

- Christophe Dupont et Hubert Touzard nous proposeront alors chacun la vision des acquis et des perspectives de la négociation que leur procure leur longue connaissance de ce champ ;
- mobilisant une approche historique longue qui s'ancre dans la pensée aristotélicienne, Alain Lempereur nous invitera à considérer le questionnement comme philosophie fondatrice de la négociation ; Laurence de Carlo discutera, elle, de l'intérêt que peuvent présenter la psychanalyse et le bouddhisme pour dépasser une approche behavioriste de la négociation et fonder de manière renouvelée les postures de médiateur et de formateur en négociation ; enfin, Aurélien Colson examinera la négociation du point de vue des sciences politiques et nous proposera une lecture politique et critique de l'« âge de la Négociation » en France ;
- cherchant à entrer dans la « boîte noire » de la notion de négociation, Christian Thuderoz nous proposera de distinguer différents régimes, registres et situations cardinales de négociation ; s'intéressant pour sa part à l'articulation de la négociation avec ses alternatives, comme l'affrontement, la coopération ou le recours à l'arbitrage, Laurent Mermet nous suggérera, lui, de concevoir la négociation comme « mode de composition ».

* Dans une seconde partie, nous nous concentrerons sur quatre questions contemporaines majeures qui amènent à travailler la négociation de manière nouvelle : la question du tiers et le développement de la médiation ; les négociations dans le monde de l'entreprise ; la construction de systèmes de négociation internationale ; les rapports entre négociation et démocratie participative.

- s'appuyant sur une conceptualisation du rôle du « tiers » dans les interactions sociales l'amenant à distinguer entre tiers généralisé, tiers empirique et tiers réflexif, Marie-Elisabeth Volkcrick nous expliquera que l'affaiblissement du tiers généralisé qui marque nos sociétés modernes suppose le développement d'un tiers réflexif entendu comme « processus de capacitation collective » ; Philip Milburn nous présentera ensuite l'évolution de la place de la médiation dans la justice française en s'appuyant sur une analyse des dispositifs de la justice pénale et de la justice familiale ; enfin, Alice Le Flanchec et Jacques Rojot nous exposeront les résultats d'une étude comparative de trois dispositifs de médiation mis en œuvre dans les relations du travail ;
- constatant le recul des conflits sociaux et des grèves, Guy Groux mettra en évidence une figure nouvelle dans le champ de l'entreprise, « l'individu protestataire » et discutera des implications de cette évolution ; Christian Morel nous emmènera, lui, dans l'univers quasi-inexploré des négociations intra-organisationnelles ; enfin, Arnaud Stimec attirera notre attention sur les « négociations ordinaires », ces négociations pratiquées au quotidien dans le cercle familial,

- la vie en société et les relations de travail, en insistant sur l'importance de la qualité de celles-ci pour la santé mentale des acteurs dans l'univers du travail ;
- prenant acte du développement de régimes internationaux de gouvernance, William Zartman nous expliquera que c'est la négociation qui est la clé de la création, de l'ajustement comme de la conciliation de ces différents régimes ;
 - Olivier Giraud nous invitera alors à examiner les évolutions des « démocraties de négociation » mises en place dans des pays présentant un niveau élevé d'hétérogénéité religieuse, linguistique, et/ou idéologique, et les limites auxquelles celles-ci sont confrontées, pour souligner les valeurs de la démocratie délibérative ; Sophie Allain nous montrera, elle, l'intérêt du concept de négociation pour décrire les activités délibératives à l'œuvre dans l'action publique territoriale, en s'appuyant sur l'exemple de la procédure française de débat public ; enfin, Jean-Michel Bonvin fera valoir le potentiel analytique de l'approche par les capacités d'Amartya Sen pour l'étude empirique du processus de négociation.

* Une troisième partie portera sur l'enseignement de la négociation : Lionel Bobot mettra en évidence le rôle nouveau que jouent les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans ce domaine et discutera de leur apport vis-à-vis des méthodes traditionnelles reposant sur la simulation ; Claude Rioux nous présentera pour sa part un programme de formation à la négociation collective qu'il a conçu dans le cadre d'un projet de coopération entre le Québec et le Maroc soutenu par le Bureau International du Travail.

Ces perspectives croisées montrent que la tension conceptuelle générée par la remarque d'Anselm Strauss (1978)² à l'encontre de l'affirmation de William Zartman selon laquelle nous sommes à « l'âge de la Négociation » reste un sujet non seulement d'actualité mais aussi à valeur heuristique pour esquisser un agenda de recherche en négociation.

Strauss, on s'en souvient, se disait en désaccord avec Zartman sur le fait que nous étions désormais à « l'âge de la Négociation » « simplement parce que les anciennes règles et rôles se décomposent et que de nouvelles émergent à travers la négociation » (Zartman, 1976, p. 2). En effet, pour Strauss, un tel mouvement est en permanence à l'œuvre, et, ce qui caractérise la période actuelle, c'est moins le développement de la négociation que sa « visibilité croissante » (Strauss, 1978, p.2). Dans la perspective straussienne, l'activité de négociation est en fait consubstantielle de toute entreprise collective, que celle-ci s'inscrive dans une organisation ou non, puisque « même des ennemis peuvent avoir à négocier » (Strauss, 1978, p.ix). Accorder une place centrale à la négociation dans l'activité sociale ne signifie pas pour autant que la négociation explique tout, mais qu'« il n'existe pas d'ordre social sans ordre négocié » (p.250) ; Strauss insiste d'ailleurs sur la nécessité d'analyser la négociation en relation avec son contexte, et notamment avec des alternatives à celles-ci comme le recours à l'autorité, la manipulation d'événements...

2. Strauss A. (1978), *Negotiations : Varieties, Contexts, Processes and Social Order*, Jossey-Bass ; San Francisco.

Des contributions de ce numéro spécial émergent en effet deux lignes de recherche qui se questionnent mutuellement : premièrement, comment, pourquoi et jusqu'où la négociation devient-elle visible dans nos sociétés modernes ? Deuxièmement, comment et à quelles conditions la négociation permet-elle de comprendre l'intégration sociale et l'agir collectif ? En effet, si les transformations de l'action publique vers de nouvelles formes de gouvernance à tous les échelons, locaux, régionaux, nationaux ou supra-nationaux montrent que la négociation « visible » ne peut plus être considérée comme cantonnée aux domaines du commerce, des relations professionnelles ou de la diplomatie, assiste-t-on pour autant à une généralisation de celle-ci dans l'activité sociale ? Certaines sphères sont-elles davantage réceptives, ou au contraire réfractaires à un tel développement, pourquoi ? Peut-on comprendre le développement de la négociation visible sans envisager dans le même temps ses alternatives que constitue par exemple le recours à l'autorité, mais aussi les formes moins visibles de négociation qui l'accompagnent comme les négociations intra-organisationnelles ? La négociation visible ne comporte-t-elle pas des limites et ne devons-nous pas nous poser la question d'une « fin » de cette négociation, comme pourrait le suggérer par exemple la montée de l'« individu protestataire » dans le champ de l'entreprise ou encore les difficultés auxquelles sont confrontées les « démocraties de négociation » ? Les tensions à l'œuvre sont-elles le signe de limites intrinsèques de la négociation visible ou plutôt de pratiques de négociation insatisfaisantes ? Dans ces conditions, ne s'agit-il pas de repenser ce que peut être le « tiers », - entendu au sens large de dispositif, pratique ou acteur visant à favoriser une négociation - dans nos sociétés modernes ? Si la négociation est consubstantielle de toute entreprise collective et s'exprime aussi à travers des « négociations ordinaires », quelles formes ce tiers peut-il prendre, et quel peut-être son rôle et mode d'intervention ? L'action du tiers doit-elle porter sur le processus d'interaction lui-même ou sur les protagonistes eux-mêmes en favorisant leur capacité réflexive et délibérative ? Quels sont les outils et méthodes utilisables ? Quelles en sont les implications pour la posture du médiateur, du formateur et du chercheur ?

Ces questions ont tout intérêt à être appréhendées non seulement à travers un dialogue interdisciplinaire, mais aussi en confrontant les travaux menés dans différents champs de la négociation (commercial, international, social, environnemental...) : en effet, l'expansion de la négociation visible dans les sociétés modernes n'est-elle pas une réponse inéluctable à leur fragmentation et à l'incertitude, et l'expression générale d'une transformation de nos démocraties dans leur quête toujours inachevée des conditions permettant de vivre ensemble tout en permettant l'épanouissement de chacun ?