

Cette première partie est consacrée à l'exposé des mécanismes inhérents au fonctionnement d'une négociation. Elle s'appuie sur un ensemble de théories qui ont été développées au cours du temps, permettant de mieux comprendre comment se prennent les décisions dans les processus de négociation. C'est cette compréhension qui va permettre de mieux s'approprier les outils qui seront présentés ensuite pour diriger la négociation dans le sens que nous souhaitons et donc pour mieux négocier.

Il convient tout d'abord de définir la notion de « *négociation* » et de la distinguer d'autres modes de gestion des conflits tels que notamment la médiation et l'arbitrage. Ensuite, il est important de comprendre l'impact de la « *rationalité limitée* » – au sens de Simon (1957) – sur la négociation, parce qu'elle rend le comportement de l'autre partie imprévisible. Ainsi, selon Simon, nous n'agissons certes pas de manière irrationnelle, mais ce n'est pas pour autant que nous sommes dotés d'une rationalité parfaite non plus. De ce fait, chacun voit les choses différemment et ne se comporte pas de la même manière dans des situations pourtant similaires. Concrètement, les individus perçoivent un certain nombre de solutions face à une situation, en fonction de leur propre estimation des possibles, elle-même issue de leur propre histoire, craintes ou goût du risque ou encore de bien d'autres mécanismes cognitifs. Cela crée une incertitude dont il va falloir tenir compte dans la négociation.

Par ailleurs, il est important de cerner les relations de pouvoir qui opèrent au sein des processus de négociation (Le Flanchec et Plane, 2009). Ces relations de pouvoir ont notamment été étudiées par Crozier et Friedberg (1977) qui montrent que l'incertitude sur le comportement à venir de l'autre partie est source de pouvoir et de ce fait que la gestion de l'information devient stratégique au sein de la négociation. Mais il existe également un autre type d'incertitude (Le Flanchec, 2004) appelé « *l'incertitude sur les*

propres préférences d'une partie » qui joue un autre rôle dans le processus de négociation et favorise notamment la procrastination¹, conduisant à préférer l'absence de contrat lorsque l'incertitude est trop forte.

Enfin, Walton et McKersie (1965) distinguent deux types de négociations : les négociations « *distributives* » et les négociations « *intégratives* ». Cette distinction est fondamentale parce que les tactiques de négociation associées à l'une et l'autre ne sont pas les mêmes. La situation est d'autant plus complexe que la négociation est en réalité souvent empreinte à la fois de coopération et de conflit. Cette double dimension conduit à ce que Lax et Sébénus (1995) appellent le « *dilemme du négociateur* ».

Ces différents mécanismes théoriques sont explicités et illustrés, au fil du texte, par des exemples simples.

Cet ouvrage s'appuie sur l'idée que la compréhension des mécanismes inhérents au fonctionnement des négociations (incertitude, « *rationalité limitée* » et relations de pouvoir), conditionne la bonne mise en œuvre des méthodes de négociation qui seront ensuite énoncées. Finalement, c'est parce que nous comprenons les relations de pouvoir et l'impact de la « *rationalité limitée* » sur la négociation, que nous serons mieux en mesure de comprendre les solutions à appliquer pour la préparer en amont, augmenter notre pouvoir de négociation, jouer avec l'information et faire face aux limites cognitives des acteurs.

1. La procrastination consiste à remettre l'action à plus tard, à ne pas passer à l'acte. Ici, elle consiste à ne pas signer d'accord.

1. Distinguer la négociation des autres formes de gestion des conflits

Dans le langage courant, le terme négociation revêt un ensemble de sens, souvent imprécis. Or, pour apprendre à négocier, il faut commencer par savoir de quoi nous parlons en utilisant le terme « *négocier* » ! Dans quel cas sommes-nous dans une situation de négociation, et dans quel cas ne le sommes-nous pas (ou plus) ? Cela est important, ne serait-ce que pour, le cas échéant, pouvoir se ramener à une situation de négociation.

1. Qu'est-ce qu'une négociation ?

Au niveau le plus synthétique, nous retiendrons la définition de Stimec (2005) qui met l'accent sur trois caractéristiques importantes de la négociation : l'existence d'un problème à résoudre, l'existence d'un dialogue et la recherche d'un accord mutuellement acceptable.

« La négociation est un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant un accord mutuellement acceptable. » Stimec, 2005

Dans une approche plus analytique, examinons maintenant la définition de la négociation donnée par Rojot (1994) qui précise les éléments constitutifs d'une situation de négociation :

« En premier lieu, nous considérons la négociation comme un processus, c'est-à-dire comme une situation dynamique, mouvante, et non pas statique.

En second lieu, c'est un processus conjoint qui implique au moins deux parties et se déroule entre ces deux ou plusieurs parties ou leurs représentants. [...]

En troisième lieu, les parties peuvent, mais ne doivent pas obligatoirement, interagir directement, verbalement ou par tout autre moyen. [...]

En quatrième lieu, [...] que les parties à la négociation sont nécessairement en conflit, actif ou latent, et qu'elles ont à un degré quelconque, mais pas de façon absolue, des intérêts opposés. [...]

En cinquième lieu, les parties vont tenter de résoudre le conflit qui les oppose et rechercher un accord implicitement ou explicitement. »
Rojot, 1994

Cette dernière définition met notamment l'accent sur deux caractéristiques essentielles de la négociation : l'aspect dynamique de la négociation et l'existence préalable d'un conflit.

Tout d'abord, la négociation est un processus dynamique. Cette caractéristique est fondamentale, et nous allons insister sur ce point tout au long de l'ouvrage, car elle a des incidences majeures sur la façon de négocier. Cela signifie que tout évolue au cours du temps : les stratégies, les tactiques, l'évaluation du rapport de force, etc. En conséquence, il ne faut jamais rien considérer comme acquis, mais bien au contraire réévaluer la situation en permanence et être capable de s'adapter. Cela ne signifie pas qu'il ne faut pas faire des hypothèses, ni préparer la négociation, mais que notre évaluation de la situation ne doit pas rester figée. Elle doit plutôt évoluer au fil de l'eau, en fonction des informations nouvelles que nous allons acquérir au cours du processus de négociation.

Ensuite, négocier consiste à résoudre un conflit ou un problème. En effet, la notion de conflit est préalable à toute négociation. Cela signifie que les personnes en relation, qui sont appelées « *parties*¹ », ont des intérêts différents. Elles ont un (ou plusieurs) élément(s) qui

1. L'on parle de « partie » dès lors que le négociateur ne négocie pas pour son propre compte mais pour celui d'un groupe social qu'il représente.

les sépare(nt), sur le(s)quel(s) elles ne sont pas d'accord, et qu'elles cherchent à résoudre par un accord mutuellement acceptable. Le conflit peut être ouvert ou latent. S'il est latent, il existe mais n'a pas pris d'expression directe. Par exemple, deux collègues ont un conflit latent s'ils ne parviennent pas à se mettre d'accord sur les objectifs de leur projet commun, sans qu'aucun n'ait encore parlé à l'autre de sa divergence de point de vue. Ainsi, les deux personnes sont en désaccord, mais elles ne l'ont pas exprimé à ce stade. Si le conflit est ouvert, il a été exprimé directement, par exemple à travers une grève ou une expression verbale. Dans tous les cas, par définition, il faut que les parties en présence aient une divergence d'intérêt pour être en situation de négociation. La notion de conflit est donc toujours un préalable à toute négociation. La négociation est enfin caractérisée par la recherche commune d'une solution, qui prendra la forme d'un accord, si les parties y parviennent. Il n'est pas nécessaire que les parties arrivent à un accord pour qu'il y ait négociation, mais il faut qu'il y ait une volonté commune d'y parvenir.

2. D'autres modes de résolution des conflits

L'existence préalable d'un conflit, ou problème, est une condition nécessaire, mais non suffisante à ce qu'un processus réponde à la définition d'une négociation. En effet, la négociation est un mode de gestion des conflits, mais il en existe d'autres...

Il est par exemple possible de résoudre un conflit par le recours à un tiers¹, notamment un médiateur ou arbitre.

Le médiateur est un facilitateur qui cherche à rapprocher les parties, rétablir la confiance entre elles et à aider ces dernières à

1. Pour une information plus complète sur la médiation et l'arbitrage consulter Le Flanchec et Rojot (2007 et 2009) et Le Flanchec, Rojot et Voynnet Fourboul, 2006.

parvenir à un accord. Concrètement, le médiateur va rencontrer les parties, tenter de comprendre leurs intérêts et positions réciproques, éventuellement rencontrer d'autres interlocuteurs qui peuvent avoir une influence sur la négociation, puis compte tenu de son expertise, revenir vers les partenaires pour débloquer la situation et amener ces derniers à résoudre par eux-mêmes le conflit qui les oppose. Le médiateur n'impose donc pas de décision finale, contrairement à l'arbitre.

L'arbitrage, quant à lui, fait référence au fait que les parties décident de s'en remettre à la décision d'une tierce personne pour trancher le conflit.

Enfin, le hasard ou le vote permettent également de résoudre un conflit.

Considérons deux enfants qui trouvent dans la cuisine un sachet de bonbons presque vide. Il n'en reste plus qu'un seul au fond du paquet. Bien sûr, les deux enfants en raffolent. Ils peuvent se chamailler, voire se battre, pour déterminer lequel l'emportera, mais cela n'est pas une négociation. Ils peuvent lancer en l'air une pièce et jouer les bonbons à pile ou face. Cela n'est pas du domaine de la négociation non plus, mais du recours au hasard dans la résolution du conflit. Alternativement, ils peuvent demander à leur baby-sitter de décider qui l'aura et s'en remettre à son jugement (il s'agit alors d'un arbitrage). En revanche, s'ils échangent verbalement pour parvenir ensemble à un accord (par exemple couper le carambar en deux¹) alors il y a négociation entre eux.

1. Nous avons donné comme exemple le fait de couper le bonbon en deux. Cela conduit à une répartition égale entre les deux enfants. Notons d'emblée que le partage n'est pas forcément égal et que l'un et l'autre peuvent négocier pour avoir une plus grande part du bonbon (par exemple un des enfants pourra proposer d'avoir les trois quarts du bonbon, ou la totalité, contre le fait d'aider l'autre à faire un devoir...). Par conséquent le résultat de la négociation peut prendre toutes sortes de formes et non pas seulement la répartition égale de l'objet convoité en commun.

Enfin, nous nous devons de mentionner que les conflits sont malheureusement parfois gérés par la violence. C'est parfois le cas de conflits internationaux, en témoignent les nombreuses guerres au cours de l'histoire et dans notre société contemporaine.

3. La négociation est un mode de résolution pacifique des conflits

La négociation consiste, dans les règles du droit, à trouver ensemble une issue au conflit, c'est-à-dire une solution qui convienne aux parties en présence. C'est une approche qui exclut la violence, même si nous le verrons plus loin, il peut exister des tactiques de pression (telles que les menaces) qui peuvent comporter une forme d'agressivité. Nous avons tous aussi en mémoire des conflits sociaux qui ont dégénérés et donné lieu à des scènes de violence. Tel est le cas, par exemple, en 2015 de l'épisode souvent qualifié « *de la chemise arrachée* » du DRH de la compagnie Aérienne Air France/KLM. Quoi qu'il en soit, il convient de conserver à l'esprit en permanence qu'une négociation ne doit jamais échapper aux règles de droit et que la violence doit toujours en être bannie.

4. Négociations individuelles et collectives

Toutes les négociations présentent les caractéristiques qui viennent d'être examinées. Pourtant, il existe différents types de négociation et chaque type de négociation présente des caractéristiques spécifiques qui doivent également être prises en compte lorsque nous devons gérer une négociation réelle.

Ainsi, les négociations individuelles se distinguent des négociations collectives. Lorsque la négociation est individuelle, le négociateur négocie pour son propre compte. Lorsque la négociation est collective, le négociateur représente une « *partie* » qui est plus vaste. Le négociateur est celui qui va à la « *table des négociations* », mais il ne défend pas son propre intérêt. Il défend celui de la partie qui est constituée d'un groupe d'individus et qu'il représente. Tel est le cas des représentants syndicaux dans l'entreprise. La négociation sociale, entre employeurs et représentants syndicaux, est de ce fait nettement plus complexe que la négociation individuelle. Il convient en effet d'agrèger les intérêts d'un ensemble de personnes au sein de la partie, qui ne perçoivent pas nécessairement la négociation de la même manière et qui ont des visions différentes. De ce fait, il existe ce que Walton et McKersie (1965) appellent des « *négociations intra-parties* » dans les négociations collectives. Cela signifie qu'ils doivent négocier, en leur sein, les orientations qu'ils vont choisir de donner à leur stratégie de négociation. De plus, il peut exister des conflits de rôle, c'est le cas notamment lorsque les intérêts personnels du négociateur ne vont pas dans le même sens que le mandat qu'il s'est vu confier et qu'il devra défendre au cours de la négociation.

La négociation est rarement totalement individuelle. En effet, même si l'on négocie pour son propre compte, par exemple lors d'une embauche, il est fréquent de prendre en compte non seulement ses propres intérêts mais aussi ceux de ses proches (compagnon – compagne, enfants, collaborateurs les plus proches...). Cela conduit à la prise en compte d'une multiplicité d'intérêts dans la plupart des processus de négociation.