

# Négociation (Théorie de la)

Article par Raymond SANER (traduit de l'anglais)

**Des chercheurs de différentes disciplines académiques ont étudié le conflit et les négociations au cours des siècles passés, en remontant jusqu'à l'Antiquité. Cela vaut non seulement pour les sociétés occidentales, mais pour le monde entier. Qu'elles soient très développées, avec des normes codifiées et des règles écrites, ou nomades et fondées sur la culture narrative, les sociétés ont toujours essayé de donner un sens au conflit et tenté de développer des méthodes pour leur résolution.**

Le but de cet article n'est pas de résumer l'ensemble de ces contributions, mais plus simplement d'en discuter quelques-uns des apports les plus importants et significatifs, des sciences sociales et économiques à la théorie du conflit et à la négociation depuis la Seconde Guerre mondiale. Dans **l'annexe** (1), le lecteur intéressé trouvera une présentation plus extensive de d'ensemble des auteurs et des théories qui ont contribué à notre compréhension des conflits et de la négociation.

## Choix rationnel et théorie des Jeux

Vers la fin de la Seconde Guerre mondiale, événement le plus destructeur et le plus irrationnel qui soit, les économistes Von Neuman et Morgenstern (1944) ont tenté d'expliquer la prise de décision humaine en se basant sur des axiomes de rationalité liés à des fonctions d'utilité. Un agent (être humain) est rationnel si et seulement si il existe une fonction à valeur réelle  $U$  définie comme l'ensemble des résultats possibles telle que chaque préférence de l'agent maximise la valeur attendue de  $U$ . Par là, ils n'affirment pas que l'agent a une volonté délibérée de maximiser  $U$ , mais seulement que  $U$  existe.

La théorie du choix rationnel, aussi connue sous le nom de « théorie du choix » ou « théorie de l'action rationnelle », constitue le principal paradigme théorique dans les écoles de micro-économie aujourd'hui dominantes. C'est un cadre permettant de comprendre, et souvent de modéliser, le comportement social et économique, conceptualisé comme un choix éclairé parmi des alternatives connues et qui maximise l'utilité individuelle.

Dans le contexte du conflit et des négociations, des situations de jeu peuvent être élaborées pour étudier la prise de décision humaine confrontée à des résultats ou à des gains précis. La théorie des jeux est une tentative de saisir le comportement humain dans des situations stratégiques ou des jeux dans lesquelles le succès des choix d'un individu dépend des choix effectués par d'autres. Les applications traditionnelles, fondées sur la modélisation mathématique appliquée, cherchent des équilibres dans lesquels chaque joueur a adopté une stratégie qui génère le gain le plus élevé pour lui, et qu'ils sont peu susceptibles de changer.

La théorie des jeux est basée sur une série d'hypothèses sur les capacités de traitement des informations des individus leur cohérence interne, qui sont nécessaires à la modélisation mais qui, en même temps, réduisent la prise de décision humaine à des paramètres rigides et très irréalistes, tels que par exemple :

- les joueurs ont des informations précises sur ce qui va se produire dans chaque choix ;
- ils ont les capacités cognitives nécessaires pour évaluer les choix de façon rationnelle ;
- leur prise de décision est cohérente dans le temps ;
- et ils tentent toujours de maximiser leurs gains ou préférences.

Les applications actuelles de la théorie des jeux et du choix rationnel sont en cours d'adaptation à des jeux multi-joueurs, avec construction de coalitions, comme dans le cas de l'analyse de la formation de coalitions lors des négociations sur le changement climatique. Carraro (2005) observe que la théorie des jeux traditionnelle est incapable d'identifier les caractéristiques des coalitions qui pourraient se former à l'équilibre car, dans les modèles théoriques, les pays (joueurs) sont supposés symétriques, ce qu'ils ne sont pas dans la réalité ; c'est pourquoi les nouveaux modèles théoriques des jeux font une place aux asymétries, afin d'explorer comment les pays sont incités à former des coalitions.

### **Théorie cognitive et de la communication**

Les psychologues sociaux de leur côté se concentrent sur les interactions humaines, que ce soit dans un contexte dyadique ou de dynamique de groupe. L'observation attentive des interactions humaines montre que les hypothèses de rationalité ne peuvent être retenues ou, au mieux, ne peuvent être considérées que comme l'une des nombreuses façons dont l'homme donne du sens au monde et structure ses interactions avec l'environnement humain.

En appliquant ce cadre à la négociation et à la résolution des conflits, Deutsch (1962) établit une distinction entre conflits destructeurs et conflits constructifs, et entre le contrôle des ressources, les préférences et les nuisances, les conflits de valeurs, les conflits relatifs aux croyances concernant ce que sont les faits et les informations et les tentatives de prise de pouvoir de la part de chacune des parties.

Deutsch propose en outre une typologie des conflits composée des conflits verticaux, des conflits contingents, des conflits déplacés, des conflits attribués par erreur, des conflits latents et des faux conflits. La contribution essentielle de toute son œuvre est axée sur les facteurs qui pourraient contribuer à résoudre les conflits.

Des experts en communication comme Rackham et Carlise (1978) ont mené des recherches dans une perspective comportementale en étudiant le comportement des négociateurs ; ils ont identifié d'importantes différences de styles de communication entre négociateurs expérimentés et novices. Les négociateurs qui réussissent, par exemple, font preuve d'une écoute plus attentive et d'une meilleure capacité de synthèse, et ils utilisent également des approches différentes quant à la planification des négociations (par exemple, ils se fixent des objectifs à plus long terme, davantage orientés vers des solutions mutuellement acceptables et adoptent une façon moins rigide de structurer les problèmes).

En ce qui concerne le fonctionnement cognitif des négociateurs, des psychologues comme Nisbett (1980) et Jönsson (1983) ont éclairé les mécanismes cognitifs produisant des distortions attributives qui font que les négociateurs interprètent le comportement de l'adversaire comme cherchant à les manipuler, ou qu'ils auront tendance à s'attribuer les succès tout en déniaient toute responsabilité pour les échecs.

### **Rationalité limitée et théorie de la négociation**

La rationalité limitée relève d'une position théorique qui postule qu'une stratégie à motifs mixtes se cache derrière la prise de décision et les comportements lors d'une négociation. Les humains prennent parfois des décisions rationnelles dans le sens de la théorie des jeux et de la théorie du choix rationnel, alors qu'à d'autres moments, la prise de décision non rationnelle peut conduire les parties à faire des choix qui ne sont pas nécessairement fondés sur des considérations de gains possibles, mais plutôt sur des conventions

sociales auxquelles ils se conforment, souvent de façon inconsciente.

Confronté aux limites de la théorie du choix rationnel, et tout en respectant certaines des idées de la théorie des jeux, un groupe de chercheurs américains en sciences sociales, dont Raiffa, Lax et Sebenius, a élargi le cadre théorique pour inclure des considérations cognitives et psychologiques. Ce cadre théorique élargi inclut les contextes sociaux et cognitifs, qui apportent des indices sur le comportement humain passé et à venir. Leur cadre théorique s'appelle « l'analyse de la négociation ». Il s'appuie sur l'analyse des décisions et propose plusieurs concepts qui ont fini par s'identifier à la théorie de la négociation.

Les concepts les plus couramment utilisés dans les négociations diplomatiques sont les processus, liés l'un à l'autre, de « création » et de « revendication » de valeurs, que ce soit de l'argent, un territoire ou des mots. S'appuyant sur les concepts de négociation développés par Warton et McKersie (1965), Sebenius et Lax suggèrent que les négociateurs peuvent soit distribuer des valeurs disponibles (revendication de valeurs) soit trouver les moyens de combiner les problèmes du moment avec des questions supplémentaires afin d'intégrer des valeurs existantes et supplémentaires (création de valeurs).

Les psychologues en sociologie des organisations ont élargi le cadre de l'analyse en étudiant non seulement des ensembles de négociations bilatérales, mais des groupes sociaux plus importants. Bazerman et Lewicki (1983) ont étudié le conflit au sein des organisations ; Brown (1975) a élargi le cadre de l'analyse à l'analyse des conflits inter-organisationnels ; et Lewicki et Litterer (1985) ont encore étendu le champ d'application de l'analyse en étudiant les conflits dans des cadres sociaux plus grands encore, tels que les communautés sociales.

### **Négociations collectives et théorie de sociologie industrielle**

Au moment où Schelling et Deutsch apportaient leurs si cruciales contributions, une autre école de l'analyse des conflits a apporté des contributions importantes à la théorie des conflits et de la négociation, en se concentrant sur l'étude de la gestion des conflits entre direction et syndicats, et sur les comportements lors des négociations (Warton et McKersie, 1965).

La négociation collective est le processus de négociation entre syndicats et employeurs, concernant les termes et les conditions d'emploi des salariés, ainsi que les droits et responsabilités des syndicats. Il s'agit d'un processus d'élaboration des règles, conduisant à une régulation commune. Tandis que les représentants syndicaux et patronaux se font face à la table des négociations, les deux groupes représentent un plus grand nombre de personnes impliquées, ce qui nécessite dans le même temps des négociations préliminaires et parallèles, par exemple avec les membres d'un syndicat ou la direction d'une entreprise.

Walton et McKersie ont été les premiers à inventer le terme de « motifs mixtes » se rapportant aux relations d'emploi qui ne sont ni purement conflictuelles ni purement coopératives, mais un mélange des deux. Idéalement, les négociateurs confrontés à une situation de « motifs mixtes » devraient engager des négociations intégratives (création de valeur), mais c'est s'exposer alors au risque que l'autre partie n'adopte un jeu de pouvoir distributif au moment même où se termine la négociation, rendant la partie adverse vulnérable à des pertes de dernière minute.

Reynaud (1989) a appliqué une approche similaire au système de négociation collective français, en montrant comment les acteurs impliqués dans la négociation collective doivent gérer la tension entre les règles internes (au sein d'une organisation) et les règles externes (sociales et politiques). Cette tension pourrait aussi se décrire comme une concurrence entre des systèmes de règles, que les négociateurs

engagés dans la négociation collective doivent gérer tout en devant faire face à leurs propres conflits bilatéraux.

### **Théorie du processus, théorie du réseau, élaboration de coalitions multi-acteurs, négociations multi-institutionnelles**

La contribution de Herbert Kelman est pionnière dans le champ de la résolution des conflits et des négociations appliquées aux relations internationales. Il a été co-fondateur du *Journal of Conflict Resolution* (revue spécialisée en résolution des conflits) publié depuis 1957. Ses recherches ont porté sur les questions sociétales et inter-sociétales appliquées par exemple à Chypre (1966) et au conflit israélo-palestinien (à partir de 1967 et ensuite), faisant des propositions complémentaires pour dégager des solutions aux conflits armés grâce à des méthodes interactives de résolution des problèmes, y compris l'intervention officieuse d'un tiers, sur le modèle du professionnel-universitaire. Ses ateliers interactifs de résolution de problèmes avec des Israéliens et des Palestiniens politiquement influents ont contribué, en 1993, à jeter les bases de l'accord d'Oslo.

Prêtant une attention particulière aux processus des négociations internationales, William Zartman a joué un rôle important en introduisant le « temps » dans l'analyse des conflits et des négociations afférentes, en considérant les phases de la négociation ainsi que le déroulement du processus de concessions réciproques conduisant à l'accord ou au retrait de parties. Un concept clé introduit par Zartman est la notion de « maturité » ou « mûrissement », indiquant que les parties ne résolvent leur conflit que lorsqu'elles sont prêtes à le faire, et ce moment arrive souvent quand elles sont confrontées à une impasse dont elles pâtissent autant l'une que l'autre (*mutually hurting stalemate*, MHS) et quand aucune des deux ne peut plus l'emporter.

Aller au-delà de la théorie des jeux bilatéraux et de l'analyse des négociations exige de mettre en œuvre des théories analytiques d'un cadre conceptuel plus large. Un premier niveau de complexité accru est nécessaire pour décrire et analyser les négociations multi-acteurs au sein d'une seule institution ayant des appartenances multiples comme l'ONU, l'OMC, et des institutions multilatérales où des accords plurilatéraux sont basés sur la participation d'un nombre limité de membres attendu que tous les membres doivent participer aux négociations pour parvenir à un accord consensuel.

En appliquant l'analyse des processus à des contextes de négociations multilatérales comme l'ONU et ses organismes connexes, Zartman (1994) a catégorisé les acteurs (nations) en fonction des rôles qu'ils assument : pilotes, conducteurs (ou managers), défenseurs, freineurs et passagers clandestins. Les pays tentent d'influencer les résultats de la négociation, utilisant ces rôles pour orchestrer les résultats en fonction de leurs intérêts nationaux et en façonnant en leur faveur le processus de construction des alliances.

La théorie des réseaux peut également être appliquée pour analyser la création d'alliances manifestes et secrètes entre les acteurs-nations. Elle permet de :

- visualiser les liens entre les acteurs basés (2) sur des intérêts communs hypothétiques ou des régularités de relations grâce auxquelles on pourra identifier les stars ou les leaders sociométriques capables de s'appuyer sur un réseau d'acteurs coopératifs pour former des alliances ;
- préciser quels sont les pays isolés et vulnérables à la domination d'autres pays agissant en une alliance coordonnée contre un pays sans connexions relationnelles.

La « théorie du capital social » peut également s'appliquer à des négociations complexes, pour explorer les réseaux qu'utilisent les leaders en conflit afin de créer une base de pouvoir susceptible de briser les régimes

de coopération (3) existants. En effet, les acteurs des négociations multilatérales cherchent aussi à former des alliances en faveur de, ou contre, les solutions proposées par les différentes parties.

La forme la plus complexe des négociations multi-institutionnelles multi-acteurs mettant en jeu des acteurs étatiques et non étatiques ou un mélange des deux. Un bon exemple serait le processus de paix d'Oslo au Proche-Orient, auquel participaient les délégations israéliennes et palestiniennes, le gouvernement norvégien jouant le rôle de facilitateur principal ainsi que d'autres pays facilitateurs de soutien (États-Unis, Canada, Japon, UE et Russie) qui dans leurs capitales respectives présidaient chacun des négociations distinctes par thème spécifique (par exemple sur l'eau, les réfugiés, le développement économique régional, le contrôle des armes etc.).

Enfin, les négociations complexes multi-acteurs/multi-institutions peuvent impliquer des parties au conflit représentant des acteurs étatiques et non étatiques comme des ONG ou des entreprises multinationales, qui s'engagent dans des négociations sur une base bilatérale, trilatérale ou multilatérale, comme par exemple dans le cas de la négociation d'un moratoire mondial de la pratique de la pêche au chalutage de fond ou de la négociation entre Microsoft et le gouvernement chinois sur les droits de propriété intellectuelle, où la multinationale jouissait de l'appui tacite du gouvernement (4) des États-Unis.

## **Conclusion et perspectives**

Le domaine de la théorie et de la recherche sur la négociation évolue et se diversifie. Les sciences sociales (sociologie, économie, sciences politiques et psychologie) ont apporté des contributions théoriques initiales après la Seconde Guerre mondiale, en se concentrant d'abord sur des conflits bilatéraux et en élargissant ensuite peu à peu à des conflits et négociations plus complexes.

Un domaine a encore besoin de se développer, il s'agit de l'étude des négociations complexes, telles que les négociations multi-acteurs/multi-institutions. La modélisation assistée par ordinateur ne parvient pas à rendre compte d'un tel niveau de complexité. De nouveaux cadres conceptuels sont nécessaires, ce qui rendra vraisemblablement indispensable de lancer des recherches interdisciplinaires et d'élaborer des théories plus intégratives que celles dont on dispose jusqu'à présent.

## **Annexe - Représentants des sciences économiques et sociales (1)**

---

### **(1) Tableau de la discipline**

**Figure 1.**  
**Social & Economic Sciences post WWII**

RATIONAL CHOICE & GAME THEORY	COGNITIVE & COMMUNICATION THEORY	BOUNDED RATIONALITY & BARGAINING THEORY, BEHAVIORAL MANAGEMENT THEORY	COLLECTIVE BARGAINING, & INDUSTRIAL SOCIOLOGY/PSYCHOLOGY THEORY	PROCESS THEORY, NETWORK THEORY, MULTI-ACTOR COALITION THEORY
J. Von Neuman & O. Morgenstern (1944)				
J. Nash(1950)				
		Thomas Schelling (1960)	Walton, R- & McKersie (1965)	H. Kelman (1965)
	M. Deutsch & R. Kraus (1962)			
	O. Holsti (1967)			
		N. Bartos (1974)		
		J. Rubin & B. Brown (1975)		
Harsanyi (1977)	N. Rackham & H. Carlisle (1978)	D. G. Pruitt (1977) D. Druckman (1977)	M. Crozier & E. Friedberg (1977)	
	R. Nisbett & Ross, L. (1980)			
	Ch. Jönsson (1983)	H. Raiffa (1983)	L. Susskind & C. Ozawa (1983) L. D. Brown (1983)	
R. Axelrod (1984)				
		R. Lewicki & A. Litterer (1985)		
C. Carrera (1987)		Lax & Sebenius (1986)		
			J. Reynaud (1989)	
				G. Fisher (1980)
				R. Saner & V. Michalun (2009)

© 1998-2010 R&O Multimedia

### (3) Titre de l'ouvrage

Raymond Saner, « Cyprus conflict and social capital theory: a new perspective on an old conflict », in *Social Capital and Peace Building: Creating and resolving conflict with trust and social networks*, Michaelene Cox, Ed, Routledge, 2009

### (4) Titre de l'ouvrage

Raymond Saner, "Introduction to State vs Non-State Actor Negotiations" in R. Saner et V. Michalun (Eds), *Negotiations between State Actors and Non-State Actors: Case Analyses from Different Parts of the World*, Republic of Letters, NL, 2009, pp. 1-39