L'AUTONOMIE DES ACTEURS DE LA NEGOCIATION EN PRESENCE D'INCERTITUDE SUR LES « *PROPRES PREFERENCES* » D'UNE PARTIE

Alice BREMOND-LE FLANCHEC

L'autonomie de l'acteur ne se manifeste pas seulement par sa capacité à résister aux injonctions externes, elle se traduit, comme le montre M. Crozier, par la capacité de l'acteur à élaborer, choisir et mettre en place des stratégies en prenant en compte les contraintes et les opportunités. Il a été largement montré comment l'existence d'une « *incertitude sur les préférences et le comportement de l'autre partie* » dans une négociation, pouvait être intégrée dans la stratégie des acteurs. Ainsi, M. Crozier et E. Friedberg (1977) montrent comment l'incertitude peut être source de pouvoir dans la négociation. En effet, le pouvoir d'une partie est d'autant plus élevé que d'une part son degré d'incertitude sur le comportement à venir de la partie adverse est faible et d'autre part que le degré d'incertitude de la partie adverse sur son propre comportement est élevé. Maintenir un certain degré d'incertitude sur ses actions à venir constitue donc une stratégie essentielle pour chaque partie, de même que de chercher à réduire l'incertitude sur l'autre partie.

Si les stratégies des acteurs, dans les négociations marquées par une « *incertitude sur les préférences et le comportement de l'autre partie* », ont fait l'objet de nombreuses analyses, il n'en est pas de même d'un autre type de négociation, celles qui sont marquées par ce que nous appelons une « *incertitude sur les propres préférences d'une partie* ». Dans le premier cas, une partie a une incertitude sur les préférences, qui conditionnent le comportement à venir, de la partie adverse. Dans le second cas, une partie peut avoir des difficultés à mesurer les conséquences réelles d'une position donnée pour elle même, ou à associer un niveau d'intérêt à cette position ou enfin à réaliser un arbitrage entre ses différents intérêts. En d'autres termes, elle ne parvient pas à construire sa propre fonction d'utilité. Il nous semble alors intéressant de nous interroger sur l'autonomie des acteurs de la négociation face à ce second type d'incertitude.

Nous centrons tout d'abord notre attention sur la manière dont « *l'incertitude sur les propres préférences d'une partie* » est appréhendée à travers la littérature sur la négociation. Nous montrons alors que la littérature ne propose pas d'analyse, en tant que telle, des conséquences sur le processus de négociation d'une telle incertitude, dans la mesure où elle adopte une approche qui conduit à une situation où tout se passe comme s'il n'y avait plus d'incertitude au cours de la négociation elle même. Or, à l'appui de l'exemple des négociations sur le Comité d'Entreprise Européen, nous montrons qu'il peut exister des situations de négociations réelles dans lesquelles il subsiste une « *incertitude sur les propres préférences d'une partie* » dans le déroulement de la négociation elle même, lorsqu'on retient l'hypothèse de « *rationalité limitée* » des acteurs de la négociation, hypothèse qui nous paraît essentielle pour développer une analyse adaptée aux objectifs des Sciences de Gestion. Nous faisons ensuite apparaître que la présence d'une telle incertitude modifie le processus de négociation et que deux stratégies alternatives sont rationnelles : la fuite devant l'incertitude et la stratégie de réduction de l'incertitude. Nous nous interrogeons alors sur l'autonomie des acteurs de la négociation dans de telles situations. Nous défendons l'idée que l'autonomie de l'acteur naît de la pluralité des stratégies rationnelles face à l'incertitude; en d'autres termes la pluralité des stratégies possibles laisse place au choix de l'acteur et conduit à des contenus d'accords différents. Enfin, nous montrons que la clarification des différentes stratégies possibles en présence « *d'incertitude sur les propres préférences d'une partie* » permet de renforcer l'autonomie des acteurs de la négociation, dans la mesure où en « *rationalité limitée* », les acteurs de la négociation ont d'autant plus d'autonomie qu'ils ont connaissance d'un plus grand nombre de stratégies alternatives face à une situation de négociation donnée.

1. DANS LA LITTERATURE, « *L'INCERTITUDE SUR LES PROPRES PREFERENCES D'UNE PARTIE* » EST TRAITEE D'UNE MANIERE OU TOUT SE PASSE COMME S'IL N'Y AVAIT PLUS D'INCERTITUDE DANS LE DEROULEMENT DE LA NEGOCIATION

On trouve dans la littérature différentes analyses de « *l'incertitude sur les propres préférences d'une partie* ». Celles-ci ont pour point commun de conduire à des situations

dans lesquelles tout se passe comme s'il n'y avait plus d'incertitude dans le déroulement lui même de la négociation. A titre d'exemple, nous présentons tout d'abord l'approche de la théorie des jeux, qui propose une analyse basée sur un traitement Bayesien de l'incertitude permettant de transformer les jeux en information « *incomplète* » en des jeux en information « *complète* » mais « *imparfaite* », c'est à dire dans lesquels l'incertitude ne porte plus que sur le comportement des autres joueurs. Nous décrivons ensuite les apports des écoles multicritère Américaine et Française qui proposent des approches visant à clarifier les « *propres* » préférences d'une partie dans une phase préalable à la négociation.

1.1 La théorie des jeux adopte une approche qui permet de transformer les jeux en information « *incomplète* » en jeux en information « *complète* » mais « *imparfaite* »

La théorie des jeux distingue deux types de jeux marqués par une incertitude. Les jeux en information « *incomplète* » et les jeux en information « *imparfaite* ». Dans les jeux en information « *imparfaite* », les règles du jeu prévoient qu'il puisse y avoir des coups simultanés. Il peut alors exister une incertitude liée à un manque d'information sur les actions des autres joueurs. Dans les jeux en information « *incomplète* », les joueurs peuvent manquer d'information non seulement sur les gains, fonctions d'utilité et stratégies des autres joueurs mais également sur leurs « *propres* » gains, fonctions d'utilité et stratégies. Il s'ensuit que la théorie des jeux ne prend en compte l'existence d'une « *incertitude sur les propres préférences des joueurs* » qu'à travers les jeux en « *information incomplète* ». J. C. Harsanyi (1967) propose alors un traitement des jeux en information « *incomplète* » qui repose sur l'adoption d'un traitement Bayesien de l'incertitude permettant de supprimer « *l'incertitude sur les propres préférences d'une partie* » grâce à l'introduction d'un joueur fictif, appelé Nature, qui transforme les jeux en information « *incomplète* » en jeux en information « *complète* » mais « *imparfaite* », donc dans lesquels l'incertitude ne porte plus que sur le comportement des autres joueurs. Ainsi, J. C. Harsanyi introduit un joueur fictif, appelé Nature, dont l'activité consiste à attribuer un type à chaque joueur. Le type d'un joueur est constitué par les caractéristiques du jeu sur lesquelles il peut manquer d'information, c'est à dire sur sa fonction d'utilité, ses gains et sa stratégie. L'incertitude des joueurs sur leur propre type est supprimée grâce à l'attribution d'une distribution de probabilités à la survenance, ou à la non survenance, des différents types du joueur. Le jeu en information « *incomplète* » est alors transformé en un jeu dans lequel les joueurs ne manquent plus d'information que sur le type des autres joueurs. Le traitement de l'incertitude proposé permet donc de supprimer l'incertitude sur les « *propres* » préférences d'un joueur au début du jeu, ce qui conduit à ne pas analyser les conséquences de cette incertitude dans le déroulement du jeu lui même.

1.2 L'école multicritère et la clarification des intérêts d'une partie dans une phase préalable à la négociation

L'Ecole multicritère Américaine ou « *Negotiation Analysis* » (R. Keeney, H. Raiffa, P. Young, D. A. Lax et K. Sebenius etc.) et l'approche multicritère Française (B. Roy, B. Munier etc.) examinent des situations complexes dans lesquelles les intérêts d'une partie sont multiples et les éléments qui font l'objet de la négociation sont nombreux. Mais cette méconnaissance des intérêts propres d'une partie est traitée d'une manière qui ne permet pas véritablement de prendre en compte et d'analyser les conséquences de la présence d'une « *incertitude sur les propres préférences d'une partie* » sur le processus de négociation car l'approche adoptée conduit à clarifier les intérêts des parties dans une phase préalable à la négociation afin d'élaborer une fonction d'utilité collective et de se ramener, au cours du processus de négociation lui même, à une situation dans laquelle les parties connaissent leurs « *propres* » préférences. Ainsi, R. Keeney et H. Raiffa (1976) proposent une méthode d'aide à la clarification des préférences dite « *méthode additive* » conçue pour faciliter la détermination de la « *propre* » fonction d'utilité d'une partie dans une phase préalable à la négociation. L'hypothèse d'additivité des préférences retenue permet de proposer un modèle visant à clarifier les intérêts d'une partie dans une phase préalable à la négociation et à élaborer une fonction d'utilité collective, si bien que les conséquences de la présence d'une incertitude sur les « *propres préférences* » d'une partie dans le processus de négociation lui même ne sont pas analysées. L'approche multicritère Française quant à elle, adopte une approche de l'apprentissage des préférences différente de l'école multicritère Américaine. En particulier elle rejette l'hypothèse d'additivité des préférences. Toutefois, bien qu'elle adopte des procédures différentes de l'école multicritère Américaine, elle se situe dans une perspective d'aide à la découverte des « *propres* » préférences d'une partie qui permet de se ramener à des situations dans lesquelles les parties connaissent leurs « *propres préférences* » au cours du processus de

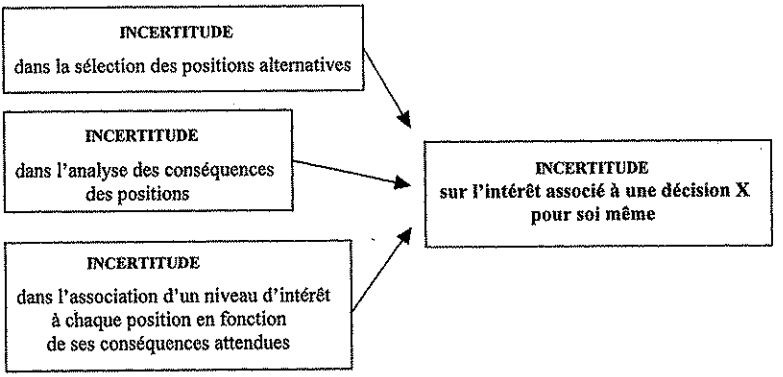
négociation lui même. En effet, l'école multicritère Française s'appuie sur des modèles mathématiques conduisant à l'élaboration d'algorithmes d'aide à la décision susceptibles de permettre un traitement informatique des informations fournies par les décideurs. Dans cette logique, une partie peut ainsi parvenir à l'élaboration d'algorithmes, de parvenir à l'élaboration d'une fonction d'utilité collective acceptable.

Par conséquent, il apparaît que la littérature adopte une approche qui ne conduit pas à prendre en compte et à analyser les conséquences, sur le processus de négociation lui même, d'une « *incertitude sur les propres préférences d'une partie* ». Toutefois, nous défendons l'idée qu'il peut également exister des situations dans lesquelles une partie ne parvient pas à clarifier ses préférences avant le début de la négociation et donc à construire sa propre fonction d'utilité. Il subsiste alors de l'incertitude dans le déroulement de la négociation. Quelles sont les conséquences de cette incertitude sur le processus de négociation et comment analyser l'autonomie des acteurs dans de telles situations ?

2. IL PEUT SUBSISTER UNE « *INCERTITUDE SUR LES PROPRES PREFERENCES D'UNE PARTIE* » DANS LE PROCESSUS DE NEGOCIATION LUI MEME

2.1 « *L'incertitude sur les propres préférences d'une partie* » est en relation avec l'hypothèse de « *rationalité limitée* » des acteurs de la négociation

Le fait qu'il puisse exister une « *incertitude sur les propres préférences d'une partie* » dans le déroulement lui même de la négociation s'explique quant on retient l'hypothèse que les acteurs de la négociation appréhendent le processus de négociation avec une « *rationalité limitée* ». En effet, H. Simon décompose le processus de décision en trois étapes. La première étape consiste à sélectionner différentes stratégies alternatives, la seconde étape réside dans la détermination des conséquences de ces alternatives, enfin la troisième étape consiste à attribuer un niveau d'intérêt à chacune de ces alternatives en fonction de leurs conséquences attendues. Or, en « *rationalité limitée* », chacune de ces trois étapes est soumise à des limites liées à une information imparfaite et à une difficulté de l'individu à traiter la complexité. Il s'ensuit qu'il peut exister une « *incertitude sur les propres préférences d'une partie* » dans le processus de négociation lorsqu'il existe une incertitude dans l'une (ou plusieurs) des trois étapes du processus de décision.



En « *rationalité limitée* », une partie peut donc avoir des difficultés à mesurer les conséquences réelles d'une position donnée pour elle même, ou à associer un niveau d'intérêt à cette position ou encore à réaliser un arbitrage entre ses différents intérêts. Dans ce cas, la partie concernée ne parvient pas nécessairement à construire sa propre

fonction d'utilité, elle a une incertitude sur ses « *propres préférences* » dans la négociation. De plus, on peut noter que cette incertitude aura tendance à être d'autant plus importante que l'objet de la négociation est nouveau. Dans ce cas, on ne peut pas (ou peu) s'appuyer sur l'expérience passée pour anticiper les conséquences d'une position donnée ni appliquer des routines de comportement à la situation présente.

A quoi correspond concrètement ce type de situation ? Afin de répondre à cette question, prenons un cas de négociation marquée par une « *incertitude sur les propres préférences d'une partie* » : les négociations sur le Comité d'Entreprise Européen.

2.2 Les négociations sur le Comité d'Entreprise Européen sont marquées par une « *incertitude sur les propres préférences d'une partie* »

Les négociations sur le Comité d'Entreprise Européen qui se déroulent actuellement dans le cadre de la Directive Européenne du 22 septembre 1994 sont marquées par une « *incertitude sur les propres préférences d'une partie* ». En effet, la Directive Européenne instaure un processus de négociation visant à mettre en place un Comité d'Entreprise Européen dans les entreprises de dimension communautaire afin d'informer et de consulter le personnel. Elle met en présence d'une part la direction de l'entreprise et d'autre part un Groupe Special de Negociation (S.N.B.). Cette négociation s'insère dans un cadre particulier dans la mesure où en cas d'échec de la négociation dans un délai de trois ans, un Comité d'Entreprise Européen est automatiquement institué selon des modalités définies dans les « *prescriptions subsidiaires* » annexées à la Directive Européenne. La présence de ces « *prescriptions subsidiaires* » n'a pas pour seul effet d'imposer la création d'un Comité d'Entreprise Européen, elle a un impact direct sur le processus de négociation lui même. En effet, chaque partie est conduite, au cours du processus de négociation, à comparer les différentes alternatives d'accords possibles avec l'application des « *prescriptions subsidiaires* » et n'a intérêt à s'écarter de celles-ci que si elle juge que l'accord alternatif est préférable. Or, certaines « *prescriptions subsidiaires* » sont sources d'incertitude, c'est à dire qu'il est difficile de leur associer un niveau d'intérêt car cet intérêt dépend de l'interprétation qui serait faite des différentes clauses, en cas de conflit, par un tribunal.

A titre d'exemple, prenons la clause subsidiaire relative aux réunions exceptionnelles. L'article L 439-15 du code du travail énonce « *qu'en cas de circonstances exceptionnelles qui affectent considérablement les intérêts des salariés et notamment en cas de délocalisation, de fermeture d'entreprises ou d'établissements ou de licenciements collectifs, le bureau, ou s'il n'en existe pas le Comité d'Entreprise Européen, a le droit d'en être informé* ». Or, le terme « *notamment* » induit que la liste des circonstances devant donner lieu à la mise en place d'une réunion exceptionnelle n'est pas limitative. En même temps, il n'est pas précisé quelles sont les autres situations qui doivent donner lieu à de telles réunions. De plus, le terme « *considérablement* » prête aussi à interprétation, à partir de quel seuil d'effectif un événement affecte-t-il « *considérablement* » les intérêts des salariés ? Par ailleurs, les prescriptions subsidiaires prévoient également, dans le cadre des circonstances exceptionnelles susvisées, qu'une « *réunion ait lieu dans les meilleurs délais, sur la base d'un rapport établi par le chef d'entreprise ou son représentant (...) sur lequel un avis peut être émis à l'issue de la réunion ou dans un délai raisonnable* ». D'une manière similaire à celle décrite précédemment, la détermination du « *meilleur délai* » pour réunir les membres du bureau (ou à défaut du Comité d'Entreprise Européen) et la détermination du « *délai raisonnable* » pour que celui-ci rende un avis sont également sujets à interprétation. Il s'ensuit que l'application de la clause subsidiaire relative aux réunions exceptionnelles est source d'incertitude car elle peut être interprétée d'une manière différente par les parties, ce qui risque d'être source de conflits au sein du Comité d'Entreprise Européen et d'engendrer des recours incessants devant les tribunaux.

3. LES CONSEQUENCES DE « *L'INCERTITUDE SUR LES PROPRES PREFERENCES D'UNE PARTIE* » SUR LE PROCESSUS DE NEGOCIATION

La présence « *d'incertitude sur les propres préférences d'une partie* » dans le déroulement lui même de la négociation modifie le processus de négociation. Deux types de stratégies sont alors rationnelles : la fuite devant l'incertitude ou la réduction de l'incertitude. La première stratégie a tendance a favoriser le statu-quo. La seconde stratégie peut favoriser l'émergence d'une zone de contrat qui serait masquée par la zone d'incertitude.

3.1 Deux stratégies sont rationnelles face à « *l'incertitude sur les propres préférences d'une partie* » : la fuite devant l'incertitude et la réduction de l'incertitude

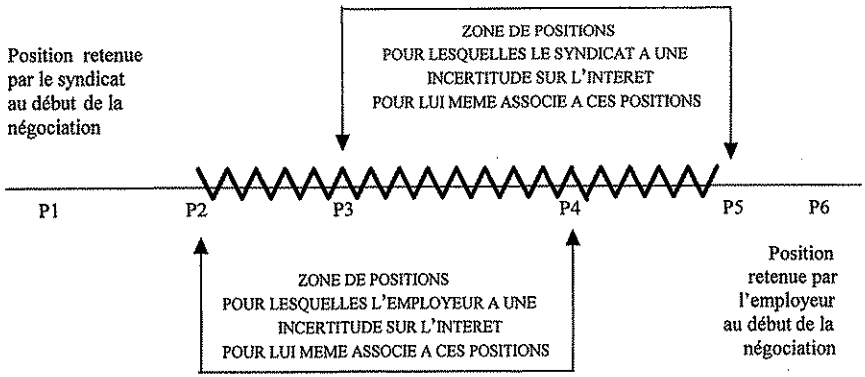
L'existence d'une incertitude sur les « *propres préférences* » d'une partie, dans le processus de négociation, peut avoir pour conséquence de masquer une zone de contrat potentielle. En effet, en présence d'incertitude, les parties sont conduites à se réfugier sur des positions extrêmes situées en dehors de leur zone d'incertitude du fait de l'aversion pour l'incertitude. Deux situations peuvent alors se présenter. Dans la première situation, il existe un contrat acceptable pour les deux parties en dehors de la zone d'incertitude de chacune des parties. Dans ce cas, un accord est possible, mais il reste que d'autres accords auraient également pu exister, au sein de la zone d'incertitude, qui auraient pu mieux répondre aux intérêts d'une (ou des deux) partie(s). Dans la seconde situation, il n'y a pas de contrat acceptable au sein des positions qui sont situées en dehors de la zone d'incertitude des parties. Dans ce cas, les parties vont alors avoir tendance à préférer le statu-quo, si celui-ci constitue une solution « *acceptable* » plutôt que de chercher une « *meilleure solution* » au sein de leur zone d'incertitude du fait de l'aversion pour l'incertitude et de la « *rationalité limitée* » des acteurs de la négociation.

En d'autres termes, il est rationnel pour une partie, en « *rationalité limitée* », de fuir l'incertitude et de ne pas chercher à explorer sa zone d'incertitude, si celle-ci trouve une solution « *acceptable* » en dehors de sa zone d'incertitude, même si cette solution n'est autre que le statu-quo.

Considérons dans le schéma ci-après une ligne représentant l'ensemble des positions alternatives dans la négociation. Nous appelons P1 la position adoptée par le syndicat et P6 celle adoptée par l'employeur au début de la négociation. Entre ces deux positions, il existe un ensemble de positions intermédiaires. Le syndicat estime que les positions situées entre les points P1 et P2 sont acceptables car l'incertitude pour lui est faible, en revanche l'employeur considère que l'intérêt qu'il associe à ces positions ne justifie pas la conclusion d'un accord. Entre les points P2 et P4, le syndicat a une incertitude sur l'intérêt associé à chaque position. Entre les points P3 et P5 il en est de même pour l'employeur. Enfin, le syndicat estime que les positions situées entre les points P5 et P6 ne sont pas acceptables pour lui alors que l'employeur les considèrent comme acceptables.

SCHEMA 1

L'INCERTITUDE MASQUE UNE ZONE DE CONTRAT



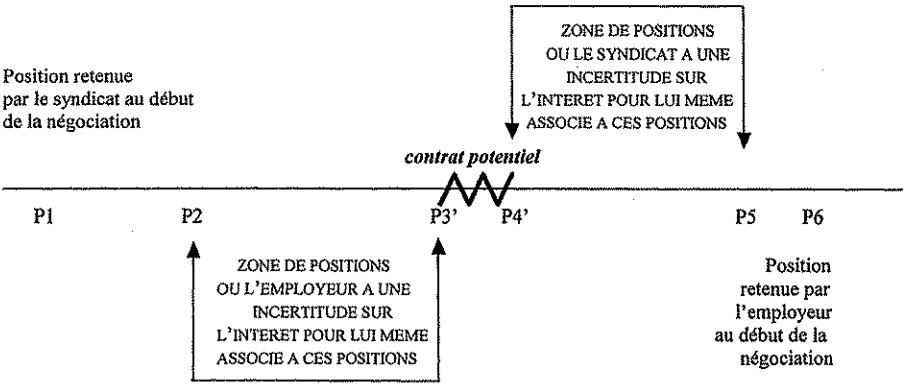
Entre P1 et P2 et entre P5 et P6, il n'y a pas d'accord possible car une partie au moins considère l'accord comme inacceptable. En revanche, Il peut exister une zone de contrat entre P2 et P5 mais celle-ci est masquée par l'incertitude. En effet, dans cette zone une des deux parties au moins a une incertitude sur l'intérêt qu'elle associe à une décision pour elle même. Or, il est rationnel de refuser une position qui comporte une incertitude. Par conséquent l'absence d'accord dans la zone comprise entre P2 et P5 n'est pas liée au fait qu'il n'existe pas de position compatible avec les intérêts des deux parties mais au fait qu'une partie au moins n'a pas connaissance de l'intérêt que lui procurerait une position donnée. Par conséquent une zone de contrat peut être masquée par l'incertitude.

Toutefois, une partie peut également être conduite à explorer sa zone d'incertitude malgré l'aversion pour l'incertitude soit lorsque le statu-quo est jugée « *non acceptable* » par la partie, soit lorsqu'il existe des « *potentialités intégratives* » c'est à dire des gains de valeur potentiels au sein de la zone d'incertitude. La réduction de l'incertitude peut alors favoriser l'émergence d'une zone de contrat.

Nous avons vu précédemment (Schéma 1) qu'il peut exister une zone de contrat entre P2 et P5, bien que celle-ci soit masquée par la zone d'incertitude. Le schéma 2, ci-dessous, fait alors apparaître que la réduction de la zone d'incertitude de l'une ou/et de l'autre des parties peut faire émerger une zone de contrat.

SCHEMA 2

LA LEVEE DE L'INCERTITUDE PEUT FAIRE EMERGER UNE ZONE DE CONTRAT



Par conséquent, si la fuite devant l'incertitude est rationnelle, une seconde stratégie peut également être rationnelle : la réduction de l'incertitude. Cette seconde stratégie induit une gestion différente de l'incertitude au cours du processus de négociation et peut conduire à des résultats différents de la première stratégie.

3.2 l'exemple des négociations sur le Comité d'Entreprise Européen

On observe l'existence de deux stratégies alternatives dans les négociations sur le Comité d'Entreprise Européen. La première stratégie consiste à fuir l'incertitude, en considérant que la pratique permettra de répondre pas à pas aux interrogations sous-jacentes à la constitution du Comité d'Entreprise Européen. Dans cette perspective, il convient alors de s'orienter vers un accord proche des prescriptions subsidiaires. La seconde stratégie est centrée sur la réduction de l'incertitude. Elle consiste à penser que l'opportunité de la négociation instaurée par la Directive Européenne doit être exploitée et qu'elle peut permettre la résolution à froid, des problèmes relatifs au fonctionnement du Comité d'Entreprise Européen dans le cadre d'une négociation globale.

La première stratégie consiste à orienter la négociation vers un accord proche des clauses subsidiaires de la Directive ou tout au moins vers un accord qui ne lève pas, pour l'essentiel, les problèmes sous-jacents aux prescriptions subsidiaires. Cette approche s'appuie sur l'idée qu'il peut être intéressant de mettre en place un Comité d'Entreprise Européen et de laisser à la pratique le rôle de déterminer, pas à pas, le fonctionnement et les attributions concrètes de celui-ci. Ainsi on peut penser que la pratique peut contribuer à permettre de mieux percevoir la nature et l'ampleur des divergences d'interprétation entre les partenaires sociaux sur les prescriptions subsidiaires et la nature des problèmes que pose la mise en place concrète du Comité d'Entreprise Européen. Toutefois, cette approche comporte certains risques dont en particulier celui de voir se multiplier des conflits au sein du Comité d'Entreprise Européen en ce qui concerne l'interprétation des clauses subsidiaires de la Directive Européenne.

La seconde stratégie de négociation consiste à chercher à résoudre d'emblée les problèmes liés à la mise en place d'un Comité d'Entreprise Européen dans le cadre de la négociation instituée par la Directive Européenne afin de limiter les conflits à venir et de bénéficier des avantages d'une négociation globale, c'est à dire sur l'ensemble des caractéristiques de la nouvelle instance. dans cette optique, les partenaires sociaux ne chercheront pas nécessairement à adopter un texte proche des prescriptions subsidiaires mais plutôt à rédiger un accord qui soit moins sujet à interprétation que les clauses subsidiaires grâce à une véritable réflexion sur le rôle et le fonctionnement du Comité d'Entreprise Européen. Certes, cette approche est à court terme plus complexe que la première car elle implique de la part des partenaires sociaux une clarification de leurs objectifs, une hiérarchisation de leurs priorités, une appréciation des risques que présente pour eux l'application des clauses subsidiaires. Mais l'intérêt de cette approche est de permettre de négocier dans un cadre plus serein sans attendre la mise en application concrète du Comité d'Entreprise Européen et surtout, dans une approche globale dans laquelle l'ensemble des règles de fonctionnement sont négociées ce qui permet l'échange de contreparties entre les partenaires sociaux.

Interrogeons nous maintenant sur l'autonomie des acteurs de la négociation dans de telles situations d'incertitude.

4. L'AUTONOMIE DES ACTEURS DE LA NEGOCIATION EN PRESENCE « D'*INCERTITUDE SUR LES PROPRES PREFERENCES D'UNE PARTIE* »

Ainsi que nous l'avons vu précédemment, il existe deux stratégies alternatives rationnelles face à la présence « *d'incertitude sur les propres préférences d'une partie* » dans le processus de négociation : la fuite devant l'incertitude et la réduction de l'incertitude. Les acteurs de la négociation sont alors autonomes dans leur choix entre l'une ou l'autre de ces stratégies. Par ailleurs, nous souhaitons faire apparaître que l'adoption d'une stratégie centrée sur la réduction de l'incertitude n'est pas évidente à priori. A l'opposé, elle se heurte à des blocages tant pratiques que théoriques. La clarification des différentes stratégies possibles face à « *l'incertitude sur les propres préférences d'une partie* » et la mise en évidence de ce que la réduction de l'incertitude peut faire émerger une zone de contrat, nous semble alors renforcer l'autonomie des acteurs de la négociation, dans la mesure où, en « rationalité limitée », l'autonomie des acteurs est d'autant plus grande qu'ils ont connaissance d'un plus grand nombre de stratégies alternatives face à une situation de choix.

4.1 Les acteurs de la négociation sont autonomes face au choix entre la fuite de l'incertitude et la stratégie de réduction de l'incertitude

De la pluralité des stratégies possibles, face à la présence « *d'incertitude sur les propres préférences d'une partie* », naît l'autonomie des acteurs de la négociation. En effet, les acteurs sont placés devant un choix entre plusieurs alternatives possibles (la réduction de l'incertitude ou la fuite de l'incertitude), stratégies l'une et l'autre rationnelles. Par ailleurs, on peut observer que la levée de l'incertitude n'est pas binaire, c'est à dire qu'il n'y a pas une manière unique de réduire l'incertitude. A l'opposé différentes techniques peuvent engendrer une réduction plus ou moins élevée de l'incertitude. Il s'ensuit qu'au sein de la stratégie visant à réduire l'incertitude, il existe tout un ensemble de modalités différentes permettant de lever l'incertitude dans des proportions et selon des directions différentes. La pluralité des modalités permettant de réduire l'incertitude laisse donc également une large place au choix des acteurs dans la négociation dans le cadre de cette seconde stratégie.

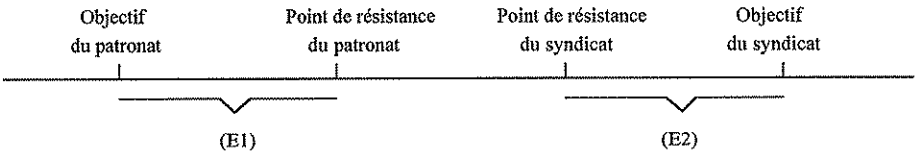
Reprenons l'exemple des négociations sur le Comité d'Entreprise Européen. La clause subsidiaire relative aux réunions exceptionnelles est source d'incertitude pour l'entreprise de dimension communautaire, ainsi que nous l'avons vu précédemment, du fait de la présence du terme « *notamment* » qui ne permet pas de déterminer l'ensemble des circonstances qui peuvent conduire à la mise en place d'une réunion exceptionnelle, de manière exhaustive. Le fait de supprimer ce terme de l'accord permet alors de réduire l'incertitude de l'entreprise. Toutefois, ceci n'est pas sans incidence sur les intérêts du S.N.B. Différentes clauses alternatives, qui établissent une liste exhaustive, plus ou moins longue, des circonstances devant donner lieu à des réunions exceptionnelles peuvent alors être envisagées. Ces clauses induisent une réduction plus ou moins élevée de l'incertitude de l'entreprise de dimension communautaire et ont une influence plus ou moins importante sur les intérêts du S.N.B. Par ailleurs, la clause subsidiaire relative aux réunions exceptionnelles est également source d'incertitude pour l'entreprise parce qu'elle ne précise pas quel critère permet de juger si un événement exceptionnel affecte, ou non, « *considérablement* » les intérêts des salariés. D'une manière similaire, le fait de fixer un seuil d'effectif à partir duquel un événement affecte « *considérablement* » les intérêts des salariés réduit l'incertitude de l'entreprise mais n'est pas sans incidence sur l'intérêt du S.N.B. dans la négociation. On peut alors envisager différentes clauses alternatives d'accords qui définissent un seuil d'effectif plus ou moins important. Ces clauses engendrent des degrés d'incertitude plus ou moins élevés pour l'entreprise et ont un impact plus ou moins important sur l'intérêt du S.N.B. Enfin, on observe que la levée de l'incertitude peut faire l'objet d'une négociation, en elle même, entre les parties en présence. En particulier, les parties vont pouvoir « *échanger* » la réduction de leur incertitude, soit contre la réduction de l'incertitude de la partie adverse, soit contre l'acceptation d'autres revendications de la partie adverse. Ainsi, par exemple, l'entreprise de dimension communautaire va pouvoir obtenir des concessions de la part du S.N.B. en ce qui concerne la réduction de son incertitude sur la clause subsidiaire relative aux réunions exceptionnelles en échange de concessions, par exemple, en ce qui concerne le nombre de réunions ordinaires annuelles du Comité d'Entreprise Européen ou encore en ce qui concerne le nombre d'experts qui peuvent assister les représentants du personnel lors des réunions ordinaires.

Par conséquent, les acteurs de la négociation sont placés devant une situation de choix. Leur autonomie s'exerce dans le cadre des différentes modalités qu'ils peuvent retenir pour réduire leur incertitude et dans le cadre des différents « *échanges* » qui peuvent avoir lieu entre les parties en ce qui concerne la réduction de leur incertitude.

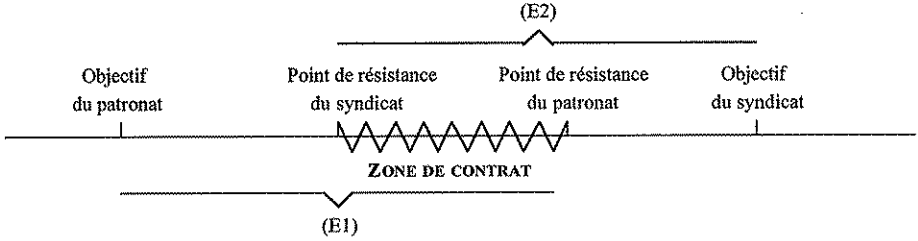
4.2 La clarification des différentes stratégies possibles en présence « *d'incertitude sur les propres préférences d'une partie* », renforce l'autonomie des acteurs de la négociation

La littérature sur la négociation ne propose pas d'analyse, en tant que telle, des conséquences, sur le processus de négociation, de « *l'incertitude sur les propres préférences d'une partie* ». Il nous semble pourtant que la clarification des différentes stratégies possibles face à une telle incertitude permet de renforcer l'autonomie des acteurs de la négociation. En effet, en « *rationalité limitée* », les acteurs de la négociation ont d'autant plus d'autonomie qu'ils ont connaissance d'un plus grand nombre de stratégies alternatives face à une situation donnée. Or, l'adoption d'une stratégie centrée sur la réduction de l'incertitude n'est pas évidente à priori. Elle se heurte à tout d'abord à des difficultés pratiques, dans la mesure où les techniques à mettre en place peuvent nécessiter des moyens financiers élevés ou la mise en place d'études complexes. Mais elle se heurte également à des difficultés théoriques. En effet, dans une négociation où il n'y a pas d'incertitude il ne peut y avoir de contrat que dans la zone comprise entre le point de résistance et l'objectif de chaque partie. Or, ce n'est plus le cas en présence d'incertitude. Pour expliquer ce mécanisme, reprenons l'analyse de R. E. Walton et R. McKersie concernant la détermination d'une zone de contrat dans la négociation. Ainsi, ceux-ci montrent comment chaque partie détermine son point de résistance (c'est à dire la position à partir de laquelle elle préfère renoncer à la perspective d'un accord) et son objectif. L'intervalle entre le point de résistance et l'objectif de la partie détermine l'ensemble des positions envisageables pour elle. S'il y a une zone de contrat elle se trouve alors nécessairement dans cet intervalle. Comme ce mécanisme est valable pour chacune des deux parties en présence, il s'ensuit que s'il y a une zone de contrat elle situe dans l'intersection des deux intervalles ainsi défini par les parties.

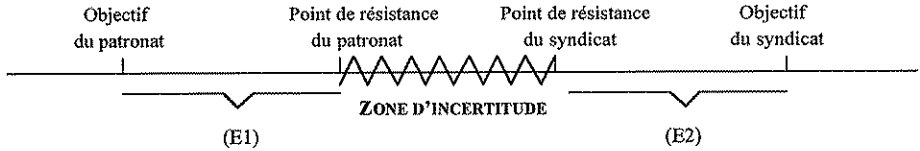
Appelons (E1) l'ensemble des positions envisageables par la partie 1 et (E2) celles de la partie 2. Dans le schéma ci-dessous, il n'y a pas de points communs entre (E1) et (E2). Il s'ensuit qu'il n'y a pas de zone de contrat.



Dans le schéma suivant, il existe des points communs à (E1) et (E2). Cet intervalle constitue la zone de contrat.



Lorsqu'on introduit une « *incertitude sur les propres préférences d'une partie* » dans le processus de négociation, il peut y avoir une zone de contrat en dehors de l'intervalle compris entre (E1) et (E2). Ceci tient au fait que chaque partie détermine son objectif et son point de résistance de telle manière qu'elle rejette un certain nombre de positions (celles qui sont dans sa zone d'incertitude) non pas parce qu'elles sont objectivement non acceptables pour elle mais parce qu'elle n'est pas en mesure de dire si ces positions permettent de satisfaire, ou non, ses intérêts. Dans le schéma ci-dessous, il peut alors exister une zone de contrat au sein de la zone d'incertitude.



Pour pouvoir adopter une stratégie centrée sur la réduction de l'incertitude et donc favoriser l'émergence d'une zone de contrat, il faut prendre conscience que les positions situées dans la zone d'incertitude ne sont pas nécessairement inacceptables mais qu'elles sont simplement incertaines. C'est pourquoi il nous semble que la stratégie de réduction de l'incertitude n'est pas évidente à priori et donc que l'autonomie de l'acteur est renforcée par la clarification des différentes stratégies possibles en présence « *d'incertitude sur les propres préférences d'une partie* ».

Par conséquent, nous avons montré qu'il peut exister une « *incertitude sur les propres préférences d'une partie* » au cours de la négociation elle même et que l'analyse des conséquences de cette incertitude sur le processus de négociation peut renforcer l'autonomie des acteurs de la négociation. En effet, l'analyse fait apparaître que deux types de stratégies alternatives sont possibles dans les situations de négociation marquées par une telle incertitude : la stratégie de fuite devant l'incertitude et la stratégie de

réduction de l'incertitude. De plus, nous montrons que la seconde stratégie peut conduire à des accords plus satisfaisants dans leur contenu que la première stratégie, c'est à dire à des accords qui répondent mieux aux intérêts de l'une (ou des deux) partie(s). Or, les acteurs de la négociation ne perçoivent pas nécessairement qu'il existe une stratégie permettant de réduire l'incertitude et ce d'autant plus que les différentes modalités conduisant à lever l'incertitude doivent, le plus souvent, faire l'objet d'une recherche de la part des négociateurs. En d'autres termes, l'acteur doit découvrir par lui même les différentes stratégies alternatives permettant de réduire l'incertitude et leurs conséquences réelles. Il s'ensuit que le négociateur peut être conduit à adopter la stratégie de fuite devant l'incertitude non pas parce que celle-ci répond mieux à ses intérêts mais parce que c'est la seule stratégie qu'il perçoit. Il nous semble que ceci conduit à une réduction de l'autonomie de l'acteur dans la mesure où, en « *rationalité limitée* », l'autonomie de l'acteur est d'autant plus grande que celui-ci a connaissance d'un plus grande nombre de stratégies alternatives dans une situation de négociation donnée et qu'il parvient à déterminer les conséquences concrètes de ces différentes alternatives. Il est alors essentiel pour renforcer l'autonomie des acteurs de la négociation, de centrer l'attention sur la présence de l'incertitude sur les « *propres préférences* » d'une partie dans le processus de négociation et de fournir des outils pour parvenir à faire émerger les différentes stratégies alternatives dans la négociation. Sans entrer dans le détail, on peut simplement préciser que ces outils rassemblent différentes techniques telles que la réalisation d'études et simulations permettant de mieux connaître les conséquences et l'intérêt d'une position donnée, l'inclusion dans les termes de l'accord de clauses spécifiques permettant de réduire l'incertitude, la réalisation d'expérimentations, la mise en place de méthodes de contrôle et d'incitation etc.

REFERENCES

BREMOND, A., *Incertitude et processus de négociation*, Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne (Paris 1), 1998

CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977

FISCHER, R., URY, W., *Comment réussir une négociation*, Le Seuil 1982

HARSANYI, J. C., *Games with incomplete information played by Bayesian players I : the basic model*, Management Science, pp. 159-182, 1967

HARSANYI, J. C., *Games with incomplete information played by Bayesian players II : Bayesian equilibrium points*, Management Science, Vol 14, n°5, pp. 320-334, 1968

KEENEY, R., RAIFFA, H., *Decision with multiple objectives*, NY, Wiley, 1976

KEENEY, R., RAIFFA, H., *Structuring and analysing values for multiple issues negotiations*, Negotiation Analysis, University of Michigan Press, 1994

RAIFFA, H., *The art and science of negotiation*, Harvard University Press, 1982

LAX, D. A., SEBENIUS, K., *The manager as negotiator*, The Free Press, 1986

MARCH, J., SIMON, H. A., *Organizations*, Wiley, 1958

MUNIER, B., *Complexité et décision stratégique dans l'incertain : que peut-on retenir de la théorie ?*, dans « Marchés, capital et incertitude », Economica, 1986

ROJOT, J., *La négociation*, Vuibert, 1994

ROY, B., *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Economica, 1985

SIMON, H. A., *Administrative Behavior*, The Free Press, 1945

SIMON, H. A., *Models of man, social and rational*, NY, J. Wiley, 1957

SIMON, H. A., *Models of bounded rationality*, MIT Press, 1982

ZARTMAN, W., *Negotiation as a joint decision making process*, dans « The negotiation process theory and application », Sage, 1978