

Vers une approche ingénierique de la négociation en sciences de gestion

Arnaud STIMEC
Université de Reims

Résumé

La recherche sur la négociation a suscité de nombreux travaux, notamment en Amérique du nord. Alors que certains champs, comme celui des négociations internationales diplomatiques, ont fait l'objet d'une approche intégrant processus, comportements et contexte, les connaissances sur la négociation dans les organisations restent morcelées. En outre, au-delà des négociations d'affaires et des négociations collectives du travail, de multiples micro négociations, que nous appelons négociations ordinaires, sont méconnues et négligées alors que leur contribution au développement des organisations peut être conséquente. Tant ces négociations ordinaires que les négociations instituées sont accompagnées (encadrées, régulées, soutenues) de manière inégales. Nous cherchons à montrer que le champ peut être renouvelé de deux manières. D'une part, mieux identifier les négociations ordinaires, leurs modalités et effets sur la performance des organisations. D'autre part, explorer la diversité des dispositifs (formalisés ou non) d'accompagnement ou management des négociations et leurs effets. Une telle approche (le travail ordinaire et l'ingénierie) nous semble être de nature à offrir un cadre de recherche à la fois stimulant et spécifique pour des questions partagées par d'autres disciplines (psychologie sociale, sociologie...), en particulier en comportement organisationnel.

Summary

There has been extensive research on negotiation, particularly in North America. Whereas certain fields, such as international negotiations in diplomacy, have been studied in an integrated approach (linking process, behaviors and context), the knowledge about negotiations in organizations is still fragmented. Moreover, beyond business negotiations or collective negotiations professional relations, multiple micro negotiations that we call ordinary negotiations, are underrated and neglected whereas they may contribute to organizational success or failure. On top of that, the ordinary negotiations and the instituted ones are accompanied by the organization (framing, support, regulation) in an unequal manner. Our purpose is double. First, to better identify ordinary negotiations, their modes and effects on organizational performance. Second, to explore the diversity of settings or practice to manage negotiations and what are the various effects. We think such an approach offers a refreshing and stimulating framework for questions shared with other academic fields (social psychology, sociology...), for instance regarding organizational behavior.

Vers une approche ingénierique de la négociation en sciences de gestion

La négociation est omniprésente dans la vie des organisations et couvre de nombreux champs. En dehors des négociations internationales (ou diplomatiques), qui sortent de notre champ d'étude présent, ce sont surtout les négociations commerciales (ou négociations d'affaires) et les négociations sociales (ou négociations collectives du travail) qui ont capté l'essentiel de l'attention. Pourtant, les définitions contemporaines de la négociation impliquent la prise en compte d'un spectre plus large. La négociation recouvre l'ensemble des *décisions conjointes* (Zartman, 1977) où des acteurs recherchent en commun une solution à un problème, en général à partir de préférences différentes voire antagoniques (Bourque et Thuderoz, 2011). Pourquoi négocier ? Parce que les règles, les routines organisationnelles ou le rapport de force n'apportent pas la meilleure réponse. Parce que la négociation peut garantir une meilleure acceptation sociale. Parce qu'un conflit latent peut devenir conflit ouvert. Il y a en effet continuité entre la négociation et le conflit, l'un et l'autre formant un « *rapport formel sociologique* » (Simmel, 1995 / 1908).

Le constat d'Anselm Strauss (1978), l'existence de négociations permanentes dans les organisations hospitalières, est-il généralisable ? Que sait-on de la diversité des négociations du quotidien, des négociations ordinaires¹ qui jalonnent la vie des organisations ? Ces négociations sont souvent invisibles et peuvent faire l'objet de réprobation par la direction en étant associées à pratiques de déviance organisationnelle (Robinson et Bennett, 1997). Quand participent-elles à des ajustements nécessaires ? Quand sont-elles contraires aux finalités de l'organisation ou même à la sécurité ? Toutes ces négociations du quotidien, parce qu'invisibles, ont toute chance de n'être ni pensées, ni accompagnées, ni régulées par le management.

En outre, les enjeux des négociations commerciales, sociales ou managériales ne sont souvent pas appréhendés par les organes de direction de manière conjointe. A ce morcellement de champs, s'ajoutent des cloisonnements disciplinaires pour la recherche académique (psychologie, sociologie, économie, sciences de l'information et de la communication, sciences politiques). Que peuvent apporter de spécifiques les sciences de gestion à la négociation ? On peut constater que les contributions des chercheurs en sciences de gestion à la négociation sont hésitantes, tant pour la négociation commerciale (Barth et Bobot, 2010) que pour la négociation sociale ou la négociation au travail en général. Si il est de coutume de railler les frontières disciplinaires, n'est-il pas pertinent de réfléchir à ces frontières pour renouveler la manière d'aborder un champ ? Notre projet est d'explorer dans quelle mesure réfléchir à la négociation sous l'angle des sciences de gestion est de nature à apporter un renouvellement utile et spécifique.

Pour toutes les négociations organisationnelles envisagées ici (négociations sociales, commerciales et du quotidien du travail), il est possible de se poser un certain nombre de questions. Comment les négociations, même les plus visibles, sont accompagnées par le management (apporter un soutien, des ressources, des possibilités d'analyse)² ? Dans quelle mesure le travail d'organisation et de management permet-il d'apporter un appui à ces négociations autrement que par le financement, non systématique, de quelques heures de formations et souvent coupées de l'action immédiate ? Est-ce qu'il y a des démarches méthodiques de retour d'expérience et quelles en sont les effets ? Comment la structuration de l'espace et du rythme de travail facilite ou non les négociations ?

1 En attendant de les définir dans la partie 2, nous considérerons qu'il s'agit de situations où le travail de négociation est peu explicite, au moins pour une partie des acteurs concernés. Par conséquent, l'attention et le travail préparatoire qui peut être accordé à ces négociations n'a pas (ou peu) lieu. Il s'agit principalement de négociations informelles, parfois fugaces ou masquées par d'autres pratiques.

2 Cette affirmation fait partie des champs d'investigation de notre projet de recherche. A titre d'exemple, nous pouvons toutefois citer la thèse de Chérine Soliman que nous avons dirigée : « *None of the firms provides its staff with any negotiation guidelines. No standardized format of preparation, or debriefing. It is left to each individual, as per their knowledge and experience* » (Soliman, 2011).

Nous soulevons ici l'enjeu d'une identification plus fine de l'ensemble des négociations dans les organisations et de leur prise en charge (ou non) par le management. **Notre propos est ici principalement programmatique et concerne un programme de recherche encore en construction.** Pour cela, il nous semble utile de nous situer vis-à-vis de la recherche sur la négociation en général (1.1) puis dans le champ des organisations (1.2). A partir de là, nous chercherons à montrer en quoi l'étude des négociations ordinaires est enjeu de recherche (2.1) et en quoi une approche par l'ingénierie est une manière possible d'appréhender les négociations ordinaires (2.2) comme les négociations instituées.

1. Etat des lieux de la recherche en négociation

La négociation est devenu un champ de recherche d'importance croissante aux Etats-Unis à partir des années cinquante jusqu'à devenir foisonnant. Entre la fin des années soixante-dix et le début des années quatre-vingt plusieurs auteurs ont tenté de mettre de l'ordre dans les contributions en aboutissant à des synthèses qui ont marqué pour la suite le champ (notamment *en France* Dupont, 1982 ; Touzard, 1977 et *aux Etats-Unis* : Fisher et Ury, 1981 ; Lewicky et al., 1985 / 2006 ; Pruitt, 1981 ; Raïffa, 1982 ; Walton et Mc Kersie, 1965 ; Zartman, 1983). Ces travaux ont marqué la fin d'un premier défrichage qui s'est principalement prolongé par des approfondissements de deux types (1.1)³. Des approches plutôt centrées sur le processus de négociation, en minimisant les contingences et les spécificités de champs. Des approches qui ont cherché à approfondir des champs spécifiques en s'intéressant particulièrement aux éléments du contexte. Nous poursuivons en nous centrant sur la négociation dans les organisations (1.2).

1.1 Les principales approches de la négociation

La manière d'appréhender la négociation est en grande partie conditionnée par les disciplines et les choix épistémologiques. Un premier courant, fortement investi par la psychologie sociale (mais aussi quelques économistes s'appuyant sur la théorie des jeux), a permis de faire reconnaître la négociation comme sujet d'étude distinct. L'attention est donc portée sur la négociation et les processus d'influences réciproques qui se jouent entre les protagonistes. L'orientation est principalement micro et détachée du contexte même si des variables de contextes sont prises en compte dans certains travaux. Des thèmes tels que : la pression du temps, le rythme des concessions, la confiance, le genre, les émotions, les attitudes compétitives ou coopératives,... font partie des thèmes centraux (Thompson, 2010 ; Lewicky et al., 2006).

Les approches centrées sur les champs spécifiques tendent à insister sur les éléments propres à chaque contexte, que ce soit à partir d'étude de cas ou d'analyses de bases de données. Ici l'approche est à dominante sociologique et les processus de négociation restent en grande partie comme une boîte noire, et cela même lorsqu'il s'agit d'une sociologie centrée sur l'acteur. Ces approches privilégient les questions de pouvoir, de stratégie voire des contingences plus larges (par exemple Lawrence et Lorsh, 1967⁴).

Les « approches intégrées » (Zartman, 1988)

Cette approche reste centrée sur les processus et les comportements mais en les resituant dans le

3 Il s'agit évidemment d'une simplification pour notre propos. En 1976, William Zartman identifiait sept courants puis ultérieurement cinq (Zartman, 1988).

4 Les auteurs s'intéressent notamment au lien entre les stratégies de différenciation et les décisions conjointes, c'est-à-dire la négociation.

contexte de chaque étape de la négociation. Le focus est plus large que les temps formels de négociation et inclut notamment les temps de « pré-négociation ». C'est ainsi que l'on peut par exemple mieux saisir les « tournants » de la négociation (Druckman, 2001) ou l'existence de facteurs agissant comme des conditions nécessaires au mûrissement de la négociation (Zartman, 1989). Les négociations internationales exigent une telle approche parce qu'elles coexistent avec des phénomènes géopolitiques qui dépassent les négociations, et des possibilités, par la négociation, d'influer sur le contexte lui-même.

C'est notamment la démarche du PIN (Processes in International Negotiation), fondée sur des études de cas approfondies, et qui conduit à aborder aussi bien des thèmes transversaux (le pouvoir, l'escalade conflictuelle, la culture et la négociation) que des questions d'actualité (la négociation avec les terroristes). Il n'existe pas d'équivalent du PIN pour les négociations organisationnelles, même pour les négociations instituées telles que les négociations commerciales ou sociales.

Bien que spontanément, l'association entre négociation et négociation commerciale soit la plus courante (probablement à cause du terme dérivé « négoce »), cette forme de négociation n'a fait l'objet que d'une attention assez limitée dans le monde académique, tant dans la littérature en sciences de gestion que dans la littérature consacrée à la négociation (Barth and Bobot, 2010; Herbst et al., 2011). La réflexion sur les pratiques de négociation commerciale et leur accompagnement est en quelque sorte « abandonnée » aux praticiens. Les travaux existants adoptent une approche très micro, centrée sur les processus sous un angle psychologique, ou périphérique, par exemple à partir du marketing. Les praticiens eux-mêmes semblent bénéficier pour la négociation d'un accompagnement managérial plus aléatoire et moins systématique que sur les autres facettes du métier de « commercial »⁵.

Les relations sociales ont de leur côté bénéficié d'une attention beaucoup plus forte. Des travaux importants sont parvenus à intégrer une attention à la fois sur les processus de négociation (micro) et sur les éléments de contexte (macro) (Dunlop, 1958; Morel, 1981 ; Reynaud, 1995 ; Walton et Mc Kersie, 1965). Mais pour l'essentiel, l'attention est particulièrement portée sur les spécificités du contexte et la négociation reste souvent une boîte noire. Ceci est particulièrement vrai en France, où, par ailleurs, l'implication de l'Etat est particulièrement forte et tend à minimiser les négociations (par exemple Duclos et al., 2009). Les travaux en sciences de gestion y sont peu nombreux et ne parviennent pas à atteindre une taille critique⁶.

1.2 La négociation dans les organisations :

Pour aborder la négociation organisationnelle, nous disposons du répertoire des connaissances identifiées « en général » en négociation et s'inscrivant parfois dans tel ou tel contexte organisationnel (voir 1.1). Mais un tel répertoire reste à la fois trop général et trop complexe à intégrer. La théorie des organisations, bien que ne traitant pas toujours directement la question de la négociation, offre par ailleurs un cadre d'analyse, par exemple pour anticiper les comportements coopératifs ou compétitifs. Mais comment relier les deux niveaux ?

De la théorie des organisations à la négociation

5 A défaut de références à ce sujet, nous nous basons sur nos propres observations. Ce point reste donc un sujet d'investigation : quelles sont les pratiques d'accompagnement de la négociation commerciale (et non pas uniquement de la démarche commerciale ou de la vente, qui ne recoupent qu'en partie la négociation commerciale).

6 A titre d'exemple, malgré les efforts conséquents de ses animateurs, le groupe de recherche thématique (GRT) « gestion des relations sociales » de l'association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), n'est pas parvenu à rassembler suffisamment de contributions pour un ouvrage collectif. Ce GRT vise à « aborder les questions [les] questions relatives à la gestion des ressources humaines en s'interrogeant sur les mécanismes de négociation et les relations de pouvoir qui opèrent entre les acteurs au sein des organisations ».

Qu'est-ce qui justifie l'existence des organisations ? C'est, selon la théorie classique développée par Williamson (1979) à la suite de Coase (1937), l'existence de coûts de transaction, c'est-à-dire de devoir à chaque fois consacrer du temps et des moyens pour établir un contrat. Bien que les auteurs fassent référence au marché, ce sont bien souvent des négociations qui représentent ces coûts de transactions, négociations rendues nécessaires par l'ajustement entre les besoins et exigences de chacun. L'internalisation des rapports permet d'éviter la répétition de certaines négociations et, en établissant une relation dans la durée, favorise des comportements plus coopératifs tout en réduisant les incertitudes. Aujourd'hui encore, le débat entre ce qui doit être internalisé et externalisé reste vivace et les pratiques oscillent. Mais quel que soit le choix, il y a des négociations, certes d'un genre différent, qui méritent donc une attention particulière.

Pourtant, c'est surtout à travers les règles qui permettraient d'éviter les négociations, perçues comme un facteur d'incertitude, que ces situations sont abordées : de la régulation des conflits d'agence entre l'actionnaire et le dirigeant (Jensen et Meckling, 1976) à la régulation des comportements de freinage (l'organisation scientifique du travail modélisée par Taylor) ou de l'arbitraire dans le travail (la bureaucratie théorisée par Weber). Tous ces mécanismes visent notamment à soustraire l'organisation et ses dirigeants à la gestion des conflits et des négociations inhérentes au travail.

L'observation des pratiques de travail révèle toutefois que les négociations ont quand même lieu ou sont rendues nécessaires, notamment parce que les contrats sont incomplets et les règles comportent des angles morts favorisant les indulgences (Gouldner, 1954) et arrangements (Crozier et Friedberg, 1977). De même, les théories de la gouvernance prennent acte non seulement de l'irruption de parties prenantes multiples autres que les propriétaires de l'organisation, mais que cela implique et se traduit par des négociations qui visent à réduire l'incertitude ainsi créée (Freeman et Charan, 1979). Cela conduit à intégrer dans le jeu des parties prenantes pourtant sans droits de propriété sur les organisations.

Toutes ces négociations, de l'atelier au conseil d'administration, peuvent s'avérer nuisibles ou vertueuses pour les uns ou les autres sans qu'ils en aient toujours conscience. Elles peuvent par exemple se traduire par des arrangements aux dépens du mandant ou de l'autorité légitime. L'idéal bureaucratique n'a jamais totalement supprimé les *organizational slack* (Cyert et March, 1963) provoqués par ces négociations ou arrangements locaux. Les pratiques contemporaines de qualité totale en flux tendu ne permettent pas davantage de faire le tri entre les pratiques de négociations vertueuses et les pratiques nuisibles (Stimec et Bertrand, 2010). La négociation se loge et se confond en grande partie dans les zones d'incertitudes de l'organisation et tend ainsi souvent à être associé au risque de sous-performance. D'où l'oscillation entre régulation et dérégulation, se traduisant in fine par des sous performances par empêchement des négociations⁷ (empêchant les ajustements qu'elles favorisent) ou des sous performances par excès de petits arrangements. Ces négociations peuvent aussi contribuer à faire face aux imprévus et impensés auxquels les organisations sont en permanence confrontées. Les travaux de Karl Weick (1993, 1998) montrent la pertinence de concepts tels que *l'improvisation organisationnelle* qui implique la capacité de négocier en situation d'urgence face à un imprévu et le *sensemaking*. Cela passe par la construction d'un sens commun, négocié, préalable au travail d'organisation dans l'action. La non-négociation de différences de points de vue est par ailleurs associée comme contribution à des catastrophes majeures (par exemple Vaughan, 2005).

La négociation est donc présente de manière sous-jacente dans de nombreux travaux en théorie des organisations, et même dans les fondements de la conceptualisation de la théorie des organisations.

7 Nous entendons par empêchement des négociations, l'existence de règles ou pratiques organisationnelles qui, volontairement ou non, rendent difficiles ou impossibles les négociations.

Leur traduction dans l'activité courante des organisations est établie (Crozier et Friedberg, 1977 ; Mintzberg, 1973 ; Lax et Sebenius, 1986 ; Walton et Mc Kersie, 1965) mais peu théorisée. L'observation du travail réel des cadres dans différentes recherches (Hales, 1986) montre que les communications interpersonnelles peuvent occuper jusqu'à quatre cinquième du temps passé. Or, de nombreuses négociations se logent dans ces communications interpersonnelles (ne serait-ce que poser une question, apparemment anodine mais qui prépare une demande qui sera négociée ultérieurement). Mais que sait-on des effets et déterminants de ces interactions ?

La négociation dans l'activité managériale

Nous avons indiqué que l'approche macro (contexte, structure, stratégie) conduit souvent à n'aborder la négociation que comme un facteur parmi d'autres ou la résultante de différents déterminants. La négociation reste alors une boîte noire. L'approche micro (processus, interactions, tactiques) conduit rapidement à réaliser que l'on est, au moins en partie, dans le cœur de spécialité d'autres disciplines comme la psychologie sociale⁸. Aussi, malgré les progrès importants qui en résultent, l'espace pour des recherches en négociation sous l'angle des sciences de gestion reste limité et oblige à naviguer constamment entre une approche micro et une approche macro qui ont du mal à être pensées conjointement. Nous souhaitons donc proposer un angle de recherche qui non seulement s'inscrive dans le projet des sciences de gestion mais soit aussi de nature à apporter une contribution originale à la construction d'une théorie de la négociation dans les organisations. Il convient pour cela de se saisir de l'articulation entre le micro et le macro, entre les comportements et la structure.

De quoi s'occupe la gestion ? Des processus et de la structuration des processus qui accompagnent l'activité des organisations, souvent à finalité économique, en traitant l'interaction entre les comportements et la structure. C'est une discipline qui navigue aux frontières de multiples disciplines : économie, droit, sociologie, psychologie notamment. La tension entre le micro et le macro que nous avons pointée pour la négociation existe pour d'autres thématiques. Il doit donc être possible de s'inspirer de la manière dont ces problèmes ont été abordés. C'est le cas de l'innovation qui peut être appréhendée sous l'angle des processus de créativité (micro) ou des conditions économiques ou sociologiques favorables à l'innovation (par exemple la Silicon Valley). On y retrouve les mêmes tensions que pour la négociation entre le micro et le macro, les disciplines, le visible et l'invisible... (Le Masson et al., 2006). Les chercheurs du centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines de Paris, sous l'impulsion d'Armand Hatchuel, ont développé une démarche intitulée « ingénierie de la conception » et qui répond à une question centrale « *comment peut-on gérer et organiser collectivement des actions dont l'objectif est de conduire à des innovations répétées et soutenables ?* » (Le Masson et al., 2006, p.56). Il s'agit notamment de repérer ce qui, dans une démarche de gestion, fait que l'innovation n'est pas juste un heureux hasard.

Si une telle approche peut nous servir d'inspiration, il y a toutefois une différence de taille. Il y a désormais dans les organisations une prise de conscience de l'importance de l'innovation se traduisant par exemple par la création de postes de responsables de la gestion de l'innovation. Une telle prise de conscience n'existe pas pour la négociation. Cela veut dire que nous avons pour la négociation, en amont, à réaliser un travail de cartographie des activités de négociation et de leurs contributions à l'activité organisationnelle.

8 Le comportement organisationnel, qui inclut couramment la négociation comme domaine d'étude, connaît en France un développement limité du fait de l'importance accordée aux frontières disciplinaires. La question de l'articulation entre la négociation (dans le comportement organisationnel) et la théorie des organisations reste entière.

2. Les négociations ordinaires et l'ingénierie de la négociation dans les organisations

L'étude de la littérature consacrée à la négociation dans les organisations indique que la recherche souffre principalement de quatre manques :

- Les contributions de la négociation à la vie des organisations sont mal connues ;
- Les négociations « ordinaires » sont négligées (les négociations non instituées sont souvent invisibles) ;
- Les conditions organisationnelles facilitantes ou régulatrices des négociations ordinaires, comme des négociations instituées, sont mal connues ;
- Les processus de négociations sont rarement étudiés en intégrant le contexte, les processus et le temps.

Pour contribuer à répondre à ces enjeux, nous souhaitons proposer deux directions de recherche intimement liées. Il s'agit d'une part de mieux explorer les négociations ordinaires (2.1) et d'autre part de poser les jalons d'une ingénierie de la négociation (2.2).

2.1 Les négociations ordinaires

Les négociations ordinaires sont des négociations qui le plus souvent n'ont pas été instituées (contrairement aux négociations sociales ou commerciales) et qui se pratiquent spontanément (pour ce qui nous concerne dans le cadre du travail ou de l'activité de l'organisation). On peut les définir avec deux critères : comme des négociations perçues par les acteurs comme étant d'enjeu marginal faible (1) et où les acteurs n'ont pas conscience de négocier (2) (Stimec, 2009). Pourquoi se préoccuper de situations d'enjeu marginal faible ? N'est-ce pas à juste titre qu'elles sont ignorées et non repérées comme des négociations valant la peine d'être prises en compte, analysées ou soutenues ? Nous formulons l'hypothèse – c'est donc un point à établir – que l'effet agrégé de toutes ces situations est considérable. Nous avons pu montrer à partir d'études de cas à quel point les empêchements des négociations ordinaires étaient associés à des problèmes de santé mentale au travail, dont le coût humain et financier est par ailleurs évalué entre 3 et 4% du PIB mondial (source Bureau International du Travail). Autrement dit, les négociations ordinaires peuvent avoir un effet modérateur du stress au travail.

Les négociations ordinaires se pratiquent souvent dans l'ombre d'autres pratiques instituées. Ainsi, le recrutement, qui est une pratique instituée, codifiée, régulée comporte des temps de négociation⁹. Il peut être question de salaire, mais il y a aussi les dates de prises de poste, le contenu du travail et des à-côtés du travail comme le fait de disposer d'une voiture de fonction (voir encadré 1 ci-dessous). L'examen des manuels de recrutements ou des travaux de recherche sur le recrutement montre que la négociation n'y fait pas l'objet d'une réflexion réelle, tant par les chercheurs que par les recruteurs. Pourtant, une frustration à l'occasion de cette négociation peut tout à fait nuire à la suite de la collaboration, même si l'une ou l'autre des parties accepte les conditions proposées par la force choses (chômage ou au contraire rareté du profil).

Encadré 1 - La voiture de fonction, un exemple de négociation ordinaire masqué par une pratique instituée, le recrutement

A l'occasion du recrutement d'un cadre supérieur chez un équipementier automobile français, est abordée la possibilité d'avoir une voiture de fonction. Il s'agit en pratique, bien souvent, d'un complément de rémunération de fait pour la salarié (une voiture récente coûte en moyenne au moins 400€ par mois tous frais inclus), sur lequel ne portent pas toute la fiscalité, ce qui est un avantage en nature intéressant pour les deux parties. Dans le cas présent, la politique du groupe, à

9 Tous les recrutements ne ménagent pas de manière significative des espaces de négociation. On peut supposer que des facteurs tels que le niveau hiérarchique de la personne recrutée ou la rareté de son profil jouent, parmi d'autres, un rôle.

apprécier dans le contexte de la crise amorcée en 2008, est d'exiger que toutes les voitures soient fabriquées en France. Cela conduit finalement au choix – négocié – d'une voiture qui est certes fabriquée en France mais dont le fabricant n'est pas client de l'équipementier en question ! En outre, le cadre recruté, n'a pas vraiment besoin de voiture (habitant au centre de Paris) et ne l'a acceptée que comme un « plus » : la voiture ne quitte le parking de l'entreprise qu'une fois par mois pour un week-end au bord de la mer, le salarié n'ayant pas de parking dans Paris et préférant les transports en commun plus rapides aux heures de pointe..

Un gestionnaire, si il a connaissance de cette négociation ordinaire, ne pourra s'empêcher d'y repérer au moins deux décisions conjointes sous-optimales vis-à-vis de la finalité de l'entreprise : le choix d'une entreprise non cliente de l'équipementier et le choix de la voiture de fonction comme complément de rémunération. Cette situation n'est qu'une anecdote... sauf à considérer que plusieurs centaines de recrutements du même type ont lieu chaque année dans l'entreprise et que de nombreuses situations cachent des négociations porteuses d'enjeux.

Les pratiques de négociation peuvent ainsi être masquées par un nombre important d'autres pratiques : entretien d'évaluation, expertise conjointe, comité de pilotage,... Mais les négociations ordinaires peuvent aussi exister par elles-mêmes. Elles risquent alors d'être d'autant plus invisibles que n'étant pas adossées à une pratique repérée et suscitant une réflexion.

Anselm Strauss (1978) est l'un des premiers à s'être intéressé aux négociations ordinaires¹⁰ d'une part et à essayer de saisir les négociations dans toute la richesse du contexte d'autre part. Il introduit le concept d'*ordre négocié* qui est une manière de montrer que la négociation, et notamment les négociations ordinaires, participent à la construction (et à la reconstruction) de l'ordre organisationnel (il parle aussi d'une manière plus large d'ordre social). Il n'y a là aucune négation d'un ordre descendant, institué par les règles et la hiérarchie, mais constat que dans les angles morts inévitables des règles et de l'autorité, les individus négocient. Les travaux de Strauss montrent qu'il y a deux risques : aborder la question de la vie des organisations sans intégrer les ajustements ou déviations liées à la négociation (et sans intégrer les processus spécifiques en jeu) ; aborder la négociation sans tenir compte des éléments structurels ou quasi-structurels l'environnant.

Nos observations montrent par exemple que les pauses sont souvent des temps où, en fait, les salariés parlent du travail et négocient la manière dont ils peuvent régler un problème, dépasser un désaccord ou encore coopérer. Dans ce cadre, un responsable de la production peut sans états d'âme instituer des pauses alternées (qui amélioreraient le taux d'usage des équipements) sans réaliser qu'ainsi sont empêchées chaque jour des dizaines de négociations, invisibles et dont le caractère vertueux (ou non) n'a pas été évalué¹¹.

Il s'agit donc de mieux repérer les négociations ordinaires (étape 1), en évaluer les contributions (étape 2) puis repérer ce qui les favorise, les régule ou les équipe (étape 3). Il devient ensuite possible de commencer à penser une ingénierie de la négociation qui saisisse les processus / comportements de négociation sans les dissocier de facteurs plus globaux (étape 4).

2.2 L'approche par l'ingénierie.

Le terme d'ingénierie est issu du milieu industriel (Dictionnaire Larousse, 2011) : « *Étude d'un projet industriel sous tous ses aspects (techniques, économiques, financiers, monétaires et sociaux)* »

10 Anselm Strauss ne parle pas de négociations ordinaires mais il adopte une définition de la négociation qui permet de les inclure sans se limiter aux négociations instituées. Voir aussi Faure (2003) à propos des négociations ordinaires.

11 Dans le cas présent, lorsque les pauses sont communes, les opérateurs et leur chef d'équipe sont en pause ensemble et l'observation montrent qu'ils règlent des problèmes, échangent des points de vue, recourant à des formes de négociation ordinaire. Les pauses alternées font que l'équipe est en permanence morcelée.

et qui nécessite un travail de synthèse coordonnant les travaux de plusieurs équipes de spécialistes ». Ce terme a été emprunté à plusieurs reprises en gestion : ingénierie de l'innovation (Le Masson et al., 2006), ingénierie financière, ingénierie stratégique ou ingénierie du management¹² (Savall et Zardet, 2005). Pour ce qui nous concerne, nous voulons indiquer par ce terme :

- La prise en compte de multiples niveaux (micro / macro) et aspects ;
- L'effort d'une appréhension des effets de systèmes ;
- La recherche de réflexivité associant pilotage et résultats ;
- La construction de référentiels pour l'action.

Ce dernier point est important et constitue une caractéristique importante des sciences de gestion, revendiquées sciences de l'action. Ainsi, l'approche ingénierique de la négociation permet non seulement d'intégrer la dimension d'interface des sciences de gestion, mais aussi son ambition pour l'action. Nous pensons en effet que l'une des raisons du peu de recherche sur la négociation par les chercheurs en sciences de gestion en France provient d'un inconfort vis-à-vis du positionnement disciplinaire dans l'étude de la négociation.

Avant de penser une ingénierie de la négociation, il nous semble souhaitable d'étudier l'existant, c'est-à-dire le plus souvent des pratiques informelles ou locales, parfois des tentatives d'institution d'approches ingénieriques isolées (c'est le cas dans certaines centrales nucléaires qui font partie de notre projet de recherche, voir plus bas). Les résultats de l'étude SORG (Santé Organisation Gestion des ressources humaines, et visant notamment à saisir les liens entre l'existence et la nature des espaces de discussions et la santé au travail), à laquelle nous avons participé, donne un ensemble de directions à poursuivre et à affiner dans la perspective qui est la nôtre (voir encadré 2).

Encadré 2 – L'éthique de la discussion, un fondement de l'ingénierie de la négociation

Nos études permettent de mettre en avant différentes caractéristiques de la discussion :

- elle est centrée sur le travail, l'activité concrète des acteurs ;
- elle est fréquente : des discussions trop espacées conduiront inévitablement à éloigner la discussion des problèmes quotidiens du travail au bénéfice d'informations plus générales ayant trait à la vie de l'organisation ;
- elle est animée par un cadre de et dans l'activité : la discussion suppose la présence d'un cadre qui pourra aider le groupe à progresser vers des solutions communes et porter ces solutions vers l'encadrement supérieur de l'organisation. Il doit partager avec le groupe une commune professionnalité, gage à la fois de sa légitimité, de sa capacité à saisir les problèmes et de la qualité des délibérations ;
- elle est informée : la discussion doit s'appuyer sur des outils de gestion, permettant de suivre l'activité du collectif et d'éclairer les opinions des participants ; ces outils sont donc utilisés avant tout dans une logique de pilotage et non de reporting ;
- elle est mémorisée : la discussion produit des solutions et des conventions qui fondent l'identité du groupe et guident son travail.
- Elle s'inscrit dans le long terme : la confiance est tout à la fois une condition et un produit de la discussion. Pour que la confiance se développe (ou se rétablisse), les acteurs doivent pouvoir valider que le jeu d'engagement réciproque qu'appellent les processus discursifs fonctionne bien.

Source : Detchessahar (2011)

L'enjeu de l'ingénierie de ne concerne pas que les négociations ordinaires. Nos contacts de terrains, et quelques études existantes, nous font formuler l'hypothèse que les négociations instituées

12 L'ingénierie du management « recouvre la conception et la conduite, selon des principes scientifiques, de processus d'implantation et de maintenance de systèmes de management (concepts, méthodes et outils) en vue d'en améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficacé ».

bénéficient le plus souvent d'un accompagnement limité¹³ : formations déconnectées des négociations réelles et appui métier sur les sujets négociés principalement. Cela semble être vrai pour les deux formes de négociations instituées que nous avons identifiées (négociations commerciales ou d'affaires, négociations collectives du travail). Pourtant, l'existence d'un enjeu significatif et de négociations visibles devraient favoriser ce type d'accompagnement. Il semblerait que, comme pour l'innovation, il y ait la « *croyance qu'il est possible d'agir sur le processus d'innovation comme sur une boîte noire, c'est-à-dire sans décrire le processus lui-même* » (Le Masson et al, 2006, p.71). Il nous semble souhaitable dans un premier temps de comparer les pratiques spontanées en caractérisant le degré d'accompagnement des négociations (encadré 3). Une telle démarche a le mérite par ailleurs de se prêter plus facilement à des démarches complémentaires de quantification.

Encadré 3 – Le rôle d'un directeur régional des ventes auprès des négociateurs commerciaux

Prenons l'exemple de deux régions commerciales comparables où les performances sont elles-mêmes comparables au sein d'une entreprise du secteur agro-alimentaire. Un pilotage classique sur le mode « boîte noire » s'intéresse au suivi d'indicateurs jugés pertinents (par exemple chiffre d'affaire, marges, satisfaction des clients...). L'activité concrète du directeur régional en appui des négociations n'est pas mesurée et il y a peu de prescriptions à ce sujet. Les deux directeurs régionaux consacrent beaucoup de temps sur le terrain (points qui est parfois mesuré). Toutefois, dans la région 1, le directeur régional vient lui-même négocier les contrats importants et maintient les commerciaux dans un rôle subalterne de suivi des ventes et d'ajustements sur des points mineurs. Dans la région 2, le directeur régional consacre une grande partie de son temps à aider les commerciaux à préparer eux-mêmes les dossiers, à débriefer les négociations et évite d'être au premier plan. Lorsque les directeurs changent de poste (promotion pour l'un, changement d'entreprise pour l'autre), la région 1 voit tous les indicateurs passer au rouge, ce qui risque d'être attribué à l'incompétence du remplaçant. Inversement, dans la région 2, le nouveau directeur peut quasiment profiter, pour un temps, d'une rente de situation. Bien entendu, le mode de management du directeur de la région 2, qui est un pari sur la mise en capacité des commerciaux, pourrait ne pas être le meilleur mode de management en toutes situations. C'est l'enjeu, à l'image des pratiques de leadership (Yukl, 2010), de repérer quelles situations impliquent tel ou tel mode d'accompagnement des négociations.

3. Quelle méthodologie ?

Notre approche méthodologique se veut plurielle en misant sur la complémentarité des approches et des regards. Nous adoptons l'ambition d'Anselm Strauss d'associer les interactions sociales (processus, jeux d'acteurs,...) et les contextes plus larges dans lesquelles elles s'inscrivent. Il s'est appuyé pour cela sur une méthodologie à laquelle il doit une grande partie de sa notoriété, la *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967) et propose les fondements d'un paradigme pour l'étude de la négociation (Strauss, 1978, p.99 et ss.). Il y distingue le contexte structurel et le contexte de la négociation, puis propose une grille d'observation. Strauss ambitionne que puisse émerger une théorie générale de la négociation tout en indiquant que les conditions structurelles sont en partie mouvantes et peuvent contribuer à l'obsolescence de la théorie. Force est de constater que les travaux de Strauss sur la négociation n'ont eu que des prolongements limités malgré leur richesse, et malgré un regain d'intérêt récent (par exemple Grosjean et Mandala, 2006 ; Bourque et Thuderoz, 2011). Il est important d'essayer de comprendre pourquoi.

13 Les deux tiers des organisations n'ont soit pas de méthode de suivi, soit ces méthodes ne sont pas appliquées.[Source : Performance practitioners Ltd. survey, 2004 - 2 663 organisations commerciales (80% Etats-Unis – 20% Europe)].

Une première explication peut venir de l'ambition de saisir l'ensemble des éléments du contexte. Si la contextualisation de la négociation (ordinaire ou non) est essentielle, l'attention sur la récolte systématique de multiples informations risque de détourner le chercheur des points essentiels. Comment intégrer tous ces éléments ? Il est vraisemblable que l'équipement informatique dont peuvent aujourd'hui bénéficier les chercheurs, tant pour les données qualitatives que quantitatives est de nature à reconsidérer en partie cette limite. Nous pensons, par ailleurs, qu'à mesure qu'une situation est investiguée, il convient de faire des choix (qui peuvent si besoin être reconsidérés) quant au matériau à récolter.

Une seconde explication vient du fait qu'au moment où Strauss mène ses études, les chercheurs n'ont pas à disposition ne serait-ce qu'un premier répertoire stabilisé des processus types en négociation. Strauss (ou ceux qui veulent poursuivre sa démarche) doit ainsi simultanément qualifier des processus, repérer les éléments de contextes, comprendre les effets systémiques. Là encore, il existe aujourd'hui au moins les prémisses d'un tel répertoire avec les notions popularisées par les travaux en psychologie sociale et les modèles de la négociation. Ces acquis donnent davantage de moyens heuristiques au chercheur en lui indiquant à quoi prêter attention en fonction des questions qu'il ou elle se pose et permettent de limiter le risque pour le chercheur de se perdre. Des travaux centrés sur le contexte de la négociation, par exemple Crozier et Friedberg (1977) ou Reynaud (1989) offrent aussi un cadre de référence pour le chercheur (voir encadré 4). Il en est de même pour les travaux de Weick (1993 ; 1998) qui ne sont pas sans lien avec l'approche de Strauss (Putnam, 1989) et sont régulièrement mobilisés pour les questions de haute fiabilité qui font partie de nos futurs terrains d'investigations (voir programme prévisionnel).

Encadré 4 – Exemple de dispositif de recherche sur les négociations ordinaires

L'équipe de recherche est intéressée par l'impact des formes de dialogue sur la santé au travail. Des questionnaires spécifiques permettent de caractériser la situation des différents ateliers étudiés (comparables ensuite au niveau national et international grâce au recours à des échelles identiques) et un dispositif d'étude qualitatif d'étude est mis en place (entretiens, observations, étude des documents de travail...). Les notions de régulation autonome (inclus la négociation) et régulation de contrôle de Jean-Daniel Reynaud (1989), pourtant pensées initialement dans le cadres de négociations collectives instituées, se sont avérées pertinentes pour caractériser des négociations ordinaires. Les configurations identifiées sont associées à des situations de travail plus ou moins dégradées, la nature et la forme de la négociation et de la régulation jouant ou non des rôles modérateurs. L'équilibre entre régulations de contrôle et régulation autonome d'une part, mais aussi l'existence de formes concrètes d'accompagnement des échanges adaptées (un lieu, un temps, une régularité...) contribuent à un état de santé bien meilleur du personnel.
Source : Detchessahar et al. (2010)

Une troisième explication peut venir de l'association systématique et surtout exclusive entre une approche qualitative telle que la *grounded theory* et le paradigme proposé par Strauss. Or, une grande partie de la recherche en négociation utilise des approches dites quantitatives. Rien n'exclut qu'une approche quantitative intègre des données de contexte. Les outils contemporains (par exemples les équations structurelles, les analyses multiniveaux ou les analyses de données textuelles offrent des perspectives importantes). En outre, le découpage classique entre les méthodes qualitatives exploratoires et les méthodes quantitatives confirmatoires n'est pas plus toujours pertinent, en particulier pour saisir un phénomène comme la négociation. La complémentarité entre le qualitatif et le quantitatif peut aussi se jouer en sens inverse : le recours au quantitatif comme élément de contextualisation. En l'espèce, il apparaît souvent impossible de mesurer et récolter tous les éléments de contexte.

Nous ajoutons à cette approche synchronique ambitieuse celle de William Zartman qui implique de repérer dans le temps les phases pertinentes. La formule qu'il a proposée pour les négociations (Zartman, 1976) [diagnostic de la situation, définition de la formule, mise au point des détails] peut

se transposer à la démarche de recherche : comprendre la dynamique générale, choisir les niveaux et moments d'observation, repérer les processus fins en jeu. Par ailleurs, non seulement la méthodologie mais aussi les résultats des travaux du PIN (voir plus haut) peuvent nous servir de référence.

Face à la difficulté de saisir l'ensemble des éléments de contexte, même avec les outils contemporains, il nous paraît préférable de croiser la recherche sur les pratiques de négociation (négociations ordinaires, instituées et démarche ingénierique) avec des thématiques particulières. Il est possible de poursuivre l'intersection négociation et santé au travail qui s'est révélé féconde. D'autres thèmes peuvent faire l'objet d'un travail similaire : l'improvisation organisationnelle en situation de projet, la négociation dans les univers de haute fiabilité et face aux risques industriels, la négociation dans l'ombre d'outils de gestion spécifiques, l'accompagnement des commerciaux... En outre, comme nous l'avons indiqué, il y a d'autres thèmes de recherche qui peuvent être revendiqués par plusieurs disciplines. Il peut alors sembler difficile d'inscrire la démarche en sciences de gestion en apportant un regard spécifique. C'est le cas d'une partie des travaux en comportement organisationnel vis-à-vis de la psychologie sociale ou de la sociologie. Le cadre que nous proposons, l'attention aux événements ordinaires et une approche ingénierique, peut être de nature à ouvrir de nouvelles perspectives.

REFERENCES

- Barth I. et Bobot L. (2010), « Penser la négociation commerciale », *Négociations*, 2010-1.
- Bourque R. et Thuderoz C. (2011), *Sociologie de la négociation*, Presses Universitaires de Rennes.
- Coase (1937), « The nature of the firm », *Economica*, vol.4.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- Cyert, R. M., J. G. March. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, (NJ), 2ème éd. 1992.
- Detchessahar M. (2011), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », *Revue Française de Gestion*, 2011/5.
- Detchessahar M., Devigne M. et Stimec A. (2010), « Les modes de régulation du travail et leurs effets sur la santé des salariés : deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de management », *Revue Finance Contrôle Stratégie (FCS)*, vol 13-4, décembre 2010.
- Druckman D. (2001), "Turning points in international negotiation. A comparative analysis", *Journal of Conflict Resolution*, vol.35-4.
- Duclos L., Groux G., Mériaux O. (dir.) (2009), *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ, coll. Droit et Société.
- Dunlop J. (1958), *Industrial relations systems*, Southern Illinois University Press, Edwardsville.
- Dupont C. (1982), *La négociation : conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris.
- Faure G.O. (ed.) (2003), *How people negotiate*, Advances in group decision and negotiation, Kluwer academic publishers.
- Fisher R. et Ury W. (1981), *Getting to yes*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Freeman R.E. et Charan R. (1979), "Stakeholder Negotiations: Building Bridges with Corporate Constituents", *Management Review*, November 1979.
- Glaser B.G. et Strauss A. (1967), *Discovery of grounded theory, strategies for qualitative research*, Sociology Press, Mill Valley.
- Gouldner A. (1954), *Industrial bureaucracy*, Free Press, New York.

- Grosjean M. et Mandala L.,(2006) (dir.), *La négociation au travail*, Lyon, PUL.
- Hales C.P. (1986), "What do managers do: a critical review of the evidence", *Journal of Management Studies*, vol.23-1.
- Herbst U., Voeth M. and Mester C. (2011), "What do we know about buyer-seller negotiations in marketing research ? A status quo analysis", *Industrial Marketing Management*, vol.40.
- Jensen M. et Meckling W. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure", *Journal of Financial Economics*, Vol 3 - 4.
- Lax D.A. et Sebenius J.K. (1986), *The manager as negotiator*, Free Press, New York.
- Lawrence P.R. et Lorsh J.W. (1967), *Organization and environment : differentiation and integration*, Harvard University Press, Boston.
- Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A. (2006), *Les processus d'innovation*, Lavoisier, Paris.
- Levicky R.J., Saunders D.M., Barry B. (2006), *Negotiation*, Mc Graw Hill, New York, 5ème édition (1ère édition 1985).
- Morel C. (1981), *Le grève froide : stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Ed. d'Organisations, Paris.
- Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, Harper and Row, New York.
- Pruitt D.G. (1981), *Negotiation behavior*, Academic Press, New York.
- Putnam L. (1989), "Negotiation and organizing : two level of analysis within the weickian model", *Communication Studies*, vol.40-4.
- Raïffa H (1982), *The art and science of negotiation*, Belknap Press, Cambridge (MA).
- Reynaud J.D. (1989), *Le conflit, la négociation et la règle*, Octares, Toulouse, 2^{ème} édition.
- Robinson S.L. et Bennett R.J., Workplace Deviance : its definition, its manifestations, and its causes, in Lewicki R.J et al., *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Savall H. et Zardet V. (2005), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 2005.
- Simmel (1995 /1908), *Le conflit*, Circé, Belval.
- Soliman C. (2011), *Managing the negotiator's dilemma : organizational and individual implications*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, décembre.
- Stimec A. (2009), « Les négociations ordinaires et la santé au travail, *Négociations* », 2009/2.
- Stimec A. et Bertrand T. (2010), « Le lean management est-il irresponsable ? », *Revue pour l'Organisation Responsable*, en collaboration avec Thierry Bertrand et Xavier Michel, n°10, octobre.
- Strauss A. (1978), *Negotiations : varieties, contexts, processes, and social order*, Jossey-Bass, San Francisco, 1978.
- Thuderoz C. et Giraud-Héraud A. (2000), *La négociation sociale*, CNRS éditions, Paris.
- Thompson L.L. (ed.) (2010), *Negotiation theory and research*, Psychology Press, New York.
- Touzard H. (1977), *La médiation et la résolution des conflits*, PUF, Paris.
- Vaughan D. (2005), « System effects: on slippery slopes, repeating negative patterns and learning from mistake ? », in Starbuck W.H. et Farjoun M., *Organization at the limit: lessons from the Columbia disaster*, Blackwell Publishing, Malden (MA).
- Walton et Mc Kersie (1965), *A behavioral theory of labor negotiations. An analysis of a social interaction system*, New York, Mc Graw Hill.
- Weick K.E., (1993), « The collapse of Sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38.
- Weick K.E. (1998), "Improvisation as a mindset for organizational analysis", *Organizational Science*, vol.9-5.

- Williamson O.E. (1979), « Transaction costs economics : the governance of contractual relations”, *Journal of law and economics*, vol. 22-2.
- Yukl G. (2010), *Leadership in organizations*, Pearson, Upper Saddle River.
- Zartman I.W. (1976), *The fifty percent solution*, Doubleday, New York.
- Zartman I.W. (1977), “Negotiation As a Joint Decision-making Process”, in Zartman I.W., *The Negotiation Process : Theories and Applications*, Sage, Beverly Hills.
- Zartman I.W. (1983), *The practical Negotiator*, Yale University Press.
- Zartman I.W. (1988), “Common elements in the analysis of the negotiation process”, *Negotiation Journal*, January.
- Zartman I.W. (1989), *Ripe for Resolution: Conflict Resolution in Africa*, Oxford University Press, New York.