

INTRODUCTION



PAR ALAIN PEKAR LEMPEREUR,
JAMES SEBENIUS

Les **théories** de la négociation au service des **pratiques** du **manager**

C'est une opportunité fantastique qui nous est offerte ici de consacrer un volume spécial de la *Revue française de gestion* à la négociation d'affaires. C'est une chance pour les spécialistes de la négociation de rencontrer leur public naturel, celui des praticiens et des théoriciens de la gestion en général, celui des managers en particulier. Car les textes qui suivent viennent de la pratique et y retournent. Quel que soit leur degré de complexité ou de technicité, ils sont inspirés de l'examen des bonnes pratiques et ne trouvent leur justification que dans leur capacité d'expliquer les phénomènes quotidiens de négociation – c'est leur *valeur descriptive* – et de produire des recommandations pour cette activité continuelle des managers – c'est leur *valeur prescriptive*.

Bon gré, mal gré, il est en effet une activité à laquelle se plie sans cesse un manager, c'est celle de négociier, et il a intérêt à y exceller, gérant au mieux un dilemme perpétuel, celui qui consiste à maximiser les profits qu'il retire de ses interactions, tout en minimisant les risques. *Le manager est négociateur*, il se retrouve impliqué dans un

réseau de négociation interne à son entreprise, avec ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues et ses subordonnés, *mais aussi externe*, avec ses clients et ses fournisseurs. Qu'il œuvre à la mise en place d'un projet, ou d'une réforme au sein de son organisation, ou d'un partenariat avec un client, il exerce ses compétences en *négociation contractuelle (deal making)*, où il devra démontrer sa capacité à créer de la valeur commune et ensuite à s'approprier une partie adéquate de cette valeur. Il ne pourra pas non plus éviter d'intervenir dans la résolution de conflits inter ou intra-entreprises et ce sont les mêmes outils ou d'autres qu'il mobilisera pour la *négociation conflictuelle (dispute resolution)*, comme négociateur ou médiateur. La négociation relève aussi de multiples secteurs de la gestion : la stratégie et le développement externe des entreprises, le commercial et le marketing, le social et les ressources humaines, le juridique et la gestion du contentieux, jusqu'au budget et aux réformes de structure et de gouvernance, etc. Ce volume d'articles a pour but de vous introduire à la richesse de la recherche dans le domaine de la négociation. Il vous emmènera sur plusieurs continents. On y notera l'émergence de *théories de la négociation* au confluent de l'économie, de la théorie des jeux, mais aussi de la psychologie, de la sociologie et de l'anthropologie culturelle. Se dessine un modèle pluridisciplinaire où la négociation définit un champ unique en gestion. Ces théories marquent des points de convergence ou d'originalité par rapport au modèle de rationalité limitée ou à celui de l'offre et de la demande. Elles circonscrivent son objet, le négociable, par rapport à ce qui ne l'est pas ; elles tenteront de se démarquer d'objets proches comme la vente. Elles s'intégreront dans une *théorie*

de l'action, de la prise de décision, où il s'agira de dépasser une conception de l'agent économique rationnel, en prenant en compte les rapports de force, ainsi que le rôle des émotions ou un bon usage de la menace, voire une gestion de l'information et de la tension entre secret et transparence. C'est dans l'*étude de cas* que se révèle aussi l'intérêt des théories de la négociation, car on y voit son pouvoir explicatif mais aussi prescriptif. Qu'il s'agisse de l'analyse d'une opération d'alliance stratégique, de la mise en œuvre d'une réforme, de l'échec relatif d'une procédure de concertation ou de la mise en place d'une expérience de médiation dans une entreprise ou dans un environnement juridique particulier, l'étude de cas éclaire la théorie, l'élargit, lui donne du corps. On découvre que la communication efficace, fondée sur une complémentarité de l'écoute et de la parole actives, y joue un rôle prépondérant, ainsi que la construction du consensus, avec des procédures appropriées. Cette communication se trouve voilée ou compliquée dès que le négociateur change de contexte, parce qu'on ne négocie pas de la même façon en Chine ou aux États-Unis, en France ou en Allemagne. La prise de conscience des particularités attachées à chaque culture aide le négociateur à évoluer dans des environnements inconnus, à en découvrir les valeurs ou les préférences, les modes d'accès à l'information, de confrontation directe ou indirecte en matière de conflit, mais elle contribue aussi à élargir son répertoire d'action dans sa propre culture, en incitant à développer de nouvelles stratégies inspirées d'ailleurs. Au fond, ce trésor d'informations *a posteriori* aide les dirigeants à mieux se préparer pour leurs négociations de demain.

Que ce soit pour la gestion de contrats ou de projets, à l'international ou non, la négociation d'affaires esquisse un espace d'interactions qui a ses beaux jours et ses « jours sans ». C'est à la lumière des conflits que les théories de la négociation sont confrontées à leur test ultime. On y vérifie leur capacité à surmonter les obstacles dans la résolution des différends, à dépasser les biais psychologiques, à prendre en compte les conflits d'intérêts de l'agent, à identifier les solu-

tions hors table dont dispose chaque partie, à développer de nouveaux modes alternatifs de règlement des disputes (*alternative dispute resolution*), et à proposer des innovations par la médiation notamment, tout en vérifiant leur efficacité, jusque dans des crises ouvertes comme les prises d'otages. Puisse ce volume aider les lecteurs dans leurs négociations futures et les inciter à découvrir une littérature foisonnante pour le domaine de la gestion.