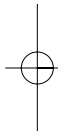
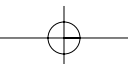
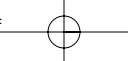


PARTIE I

Comprendre

la négociation...



ÉCONOMIE



PAR WILLIAM I. ZARTMAN

Concevoir la théorie de la négociation en tant qu'approche de **résolution** de **conflits** économiques

Dans une négociation, à la différence de ce qui régit les forces du marché, le résultat doit pouvoir satisfaire les valeurs et les intérêts de chaque partie, en fonction d'un jeu de critères que chacune va essayer d'infléchir dans le processus de négociation. En cas d'échec, les parties se retireront simplement de l'accord. Ces critères de la demande font que le résultat est déterminé par l'évaluation subjective des parties et non par les forces cachées du marché. Ainsi les résultats négociés ne proviennent pas d'un équilibre défini extérieurement, mais de ce jeu entre deux « efforts de demande » des parties.

Les négociations, comme mode de prise de décision (Zartman, 1978, 1987), prennent place lorsqu'il n'y a pas de règles qui président à la décision, pas d'autorité et pas de prix déterminé pour l'échange de biens ou de services. En d'autres termes, on recourt à la négociation lorsque les parties sont « souveraines » et indépendantes de toute autorité supérieure (du moins en ce qui concerne le sujet de discussion), lorsque le seul mécanisme de prise de décision est l'unanimité des parties mises sur un pied d'égalité (même si chacune d'elle dispose d'un droit de veto), et lorsque les termes de l'échange ou du partage des différents biens restent à déterminer. Dans ce cas, le prix n'est pas déterminé par le libre jeu de l'offre et de la demande comme dans une économie de marché, ou par décrets autoritaires comme dans une économie dirigée, mais essentiellement par les différentes dimensions constitutives de la demande, incluant les enjeux de pouvoir, les intérêts de chacune des parties et la valeur des solutions alternatives. Ainsi, ce n'est pas la simple valeur fixée et la disponibilité des

biens en question qui déterminent le prix, mais son évaluation par les parties en concurrence et leurs tentatives de changement et de résistance à ces évaluations.

Dans une négociation, à la différence de ce qui régit les forces du marché, le résultat doit pouvoir satisfaire les valeurs et les intérêts de chaque partie, en fonction d'un jeu de critères que chaque partie va essayer d'infléchir dans le processus de négociation. En cas d'échec, les parties se retireront simplement de l'accord. Ces critères de la demande font que le résultat est déterminé par l'évaluation subjective des parties et non par les forces cachées du marché. Ainsi les résultats négociés ne proviennent pas d'un équilibre défini extérieurement, mais de ce jeu entre deux « efforts de demande » des parties.

Par ailleurs, ces valeurs n'obéissent pas à des fonctions mathématiques pouvant être transcrites sur des courbes régulières. Elles proviennent plutôt d'ensembles inégaux et irréguliers, livrant des résultats plutôt par la sélection que par l'intersection (Valavanis, 1958).

Mais, aussi séduisant que cela puisse être sur le plan heuristique, les courbes d'indifférence et de demande ne dépeignent pas une situation de négociation. En outre, ces valeurs par nature ne sont pas mesurables par quelques variables quantitatives communes. Elles incluent en effet un nombre de composantes discrètes dont la nature individuelle serait perdue si on l'agrégeait autour d'une valeur unique, même si une unité commune pouvait être trouvée. Les valeurs des composantes de la demande se trouvent essentiellement dans les mains des parties et sont donc modulables. L'existence de ces différentes formes de demande prive le mécanisme de négociation des aspects qui

fondent la clarté (même si ce n'est pas simple) et la netteté (que certains appellent le déterminisme) des théories économiques. La négociation est donc un processus d'identification et de choix spécifiques à partir d'une situation d'incertitude, et non la combinaison de positions fixes.

Avant d'aller plus loin, il est bon de noter que la confrontation entre les théories économiques et celles de la négociation est en partie un faux débat. D'une part, les théories de la négociation, bien qu'il y ait des tentatives utiles de conceptualisation (quelques unes des meilleures ont été collectées par Young, 1976), ont à peine atteint le niveau de rigueur et d'analyse à l'œuvre dans les théories économiques. D'autre part, et de façon plus générale, les travaux théoriques ou conceptuels réalisés sur la négociation doivent beaucoup à l'économie: on peut citer, à titre d'exemple, les monopoles bilatéraux, la théorie des jeux, les avantages comparatifs et la détermination du prix dans le commerce ainsi que de nombreux autres domaines. Il est donc difficile de distinguer ces deux champs d'investigation afin de les comparer.

Pourtant, la confrontation n'est pas dénuée de sens. Tout d'abord parce que, si les références économiques sont utilisées de façon très proche, comme nous l'avons indiqué, en ce qui concerne les forces du marché et la détermination du prix, elles ne le sont pas cependant dans toutes les activités humaines que les économistes ont pu commenter. Ensuite parce que la discussion qui va suivre tend à résumer et à produire une conception générale (dans ses éléments théoriques) de la négociation, selon une approche qui accentue ses caractères fondamentaux et les distingue ainsi des attentes économiques en matière de théorisation. On

fera donc en sorte d'utiliser des concepts qui permettent de se différencier des théories du marché. Cela inclut la détermination de mécanismes essentiels comme le moteur de la demande, l'énumération des principes d'analyse et de fonctionnement et l'identification des éléments du processus de négociation.

I. – LES DIFFÉRENTS ASPECTS DE LA DEMANDE EN JEU

On peut recenser six aspects différents, qui peuvent toutefois être modifiés et évoluer.

La demande pure. Celle-ci se réfère à la valeur intrinsèque de l'objet. Plus la valeur est grande, plus on accepte de payer pour l'objet.

La demande d'opportunité. Elle représente la valeur et la possibilité d'accéder aux solutions diverses propres à chaque partie. Plus cet accès est difficile, plus on est prêt à y mettre le prix.

L'intensité de demande. Elle correspond au degré de besoin de l'objet. Il peut avoir une grande valeur sans que l'on en ait besoin. Ainsi, plus ce besoin est intense, plus on est prêt à y mettre le prix.

La demande fondamentale. Il s'agit du seuil d'acceptabilité des demandes de l'un par l'autre. On cherche ici à savoir si la prétention de chacun est plus ou moins bien fondée ou justifiée. Plus ce seuil est élevé, moins on accepte de payer pour l'objet, ou inversement.

Le pouvoir de demande. Il concerne la capacité de chaque partie à proposer des options de solution plus attirantes à l'autre. Lorsque l'on dispose d'une série de solutions à proposer à l'autre, son pouvoir sur l'autre s'en trouve renforcé.

Le pouvoir d'opportunité. C'est la capacité de chaque partie d'affaiblir les solutions alternatives de l'autre. Plus ce pouvoir est grand, plus on est exigeant sur le prix.

Ces deux dernières dimensions (5 et 6) sont définies en termes de capacité, en accord avec la définition classique du pouvoir, c'est-à-dire la capacité de faire évoluer l'autre dans la direction voulue (Tawnewy, 1931 ; Simon, 1953 ; Dahl, 1957 ; Thibaut et Kelly, 1959). Selon cette conception, le pouvoir est en quelque sorte constitué par la force des alternatives ou par le niveau des points de sécurité (c'est-à-dire le résultat que les parties pourraient obtenir sans négociation). Tant que les parties sont leur unique contrepoids, le pouvoir, la justice, les intérêts et les valeurs déterminent à eux seuls le résultat (Zartman *et al.*, 1996).

Le pouvoir n'est pas absent des analyses économiques de la négociation, malgré certaines affirmations contraires (Nash, 1950 ; Young, 1975), mais il y est décrit à partir d'une situation déterminée par quelques variables uniques : les préférences dans la théorie des jeux (Brams), la bataille des coûts dans la théorie du marchandage (Zeuthen, 1930), le prix réservé dans la théorie du prix. Dans l'analyse de la négociation, c'est ce qui survient en dehors des matrices et des graphiques qui est intéressant, c'est-à-dire les actions par lesquelles les parties entendent infléchir le comportement de l'autre, leurs valeurs et leurs préférences, ou en d'autres termes, le pouvoir. À l'ouverture d'une négociation, les demandes des parties, telles qu'elles sont posées, ne coïncident pas ou se chevauchent, sinon il n'y aurait pas de négociation, mais seulement une expédition exploratrice. Les actions menées par les parties pour modifier ces lignes, ces points et

ces zones d'accord, de sorte qu'ils se rejoignent, constituent le jeu de la négociation. Pour ce faire, il s'agit d'utiliser son pouvoir de demande et d'opportunité, en se présentant à l'autre avec des options de solution attrayantes et en affaiblissant les alternatives de l'autre, ainsi qu'en manipulant quatre dimensions supplémentaires qui sont: la valeur intrinsèque de l'objet, la valeur de son point de sécurité, la force ou le besoin de cette valeur, et le seuil d'acceptabilité. Ce dernier point mérite une attention particulière puisqu'il éclaire la façon dont est perçue la justice à l'ombre du pouvoir. Le pouvoir est ainsi limité par l'idée que l'on se fait de la justice, elle-même limitée par le pouvoir. Par ailleurs, l'existence d'un seuil d'acceptabilité indique qu'il y a des limites à la flexibilité de la demande, qui fixent un cadre variable à l'action des parties. L'interaction des parties s'opère donc selon des principes généralement acceptés, qui gouvernent la pratique et l'analyse de ce cadre.

II. – LA NÉGOCIATION FONDÉE SUR UN CORPUS DE PRINCIPES DÉTERMINÉS

Ces principes, au nombre de cinq, décrivent les règles du jeu de la pratique de la négociation, ainsi que le processus de recherche d'un résultat.

Rationalité

Chaque partie dispose d'une rationalité identique. Chacune choisit en effet, avant tout autre résultat, celui qu'elle préfère et possède une connaissance identique à la fois du processus de négociation, de la façon dont elle va se découvrir à l'autre et de ce qu'elle produit comme résultats. En revanche, aucune ne dispose d'informations

précises sur les préférences et le pouvoir de l'autre, et toutes deux souhaitent maintenir l'autre dans un état d'information imparfait.

Somme positive

Puisque les parties choisissent le résultat qu'elles préfèrent, elles n'accepteront pas un résultat négocié à moins qu'il ne soit meilleur ou préférable à leur « point de sécurité » individuel. Ainsi chaque partie négocie continuellement à partir des points de sécurité de chacun, en en faisant leurs points de référence dans la négociation (Zeuthen, 1930; Ikle et Leites, 1962). Les économistes possèdent un concept similaire qu'ils appellent valeur ou prix de réserve, les psychologues aussi avec la notion de front de résistance et les théoriciens du jeu avec celle du point de menace. Le point de sécurité permet d'accroître à la fois les résultats proposés et même éventuellement sa propre valeur. En effet, plus le fossé est grand entre le point de sécurité et le résultat proposé, plus les parties seront prêtes à payer pour celui-ci. C'est pourquoi, si le point de sécurité d'une partie augmente, et donc réduit ce fossé, celle-ci voudra payer moins pour obtenir un accord et sa position se durcira, et inversement si son point de sécurité baisse. Ce principe fait référence à l'élément d'opportunité de la demande.

Le concept de point de sécurité est clair, mais à l'usage, les points de sécurité sont à la fois ambigus et flexibles. Tout d'abord, ils sont ambigus, car ils peuvent faire référence à des notions variées au sein d'une même définition: ce peut être la meilleure alternative à l'accord négocié (*Best Alternative To A Negotiated Agreement* – la BATNA de Fisher et Ury, 1991), ou ce que les parties possédaient avant la négociation (point de *statu quo*), ou encore ce qu'elles espèrent obtenir

sans négociation, ou bien ce qu'elles espèrent obtenir d'une négociation compétitive, ou enfin ce que quelqu'un d'autre obtiendrait dans une autre négociation similaire, etc.

En second lieu, le point de sécurité n'est pas simplement la mise de départ dans la négociation, mais une référence continuellement remise à jour et modulable. Dans la mesure où ils peuvent être modifiés par les efforts de l'autre partie, les points de sécurité sont donc également flexibles et transforment ainsi la valeur des offres elles-mêmes, en se référant au pouvoir de demande et d'opportunité.

Équivalence

Les parties ont tendance à refuser un résultat négocié à moins qu'il ne soit équivalent à celui obtenu par d'autres parties (Keohane, 1986; Rhodes, 1989), puisqu'elles demeurent à égalité à travers leur droit de veto sur le résultat. Ainsi chaque partie négocie continuellement contre l'autre partie, en se référant seulement en second lieu à leur demande fondamentale. Le résultat de l'autre partie donne de la valeur à son propre résultat, au-delà de sa valeur propre. Empiriquement, l'équivalence aussi est ambiguë et flexible. Elle fait référence à des résultats absolus, des améliorations relatives (nouveaux gains), des pertes évitées, des contrepoids aux responsabilités, ou encore à des bénéfices compensatoires, ces deux derniers étant plutôt des points d'égalisation que d'équivalence (Stein et Pauly, 1994; Zartman *et al.*, 1996). Elle est également flexible car fondée sur des évaluations subjectives, donc modifiables.

Réciprocité

Puisque les parties se considèrent à égalité et recherchent un résultat équivalent, elles attendent du processus de la négociation

que les concessions soient réciproques (Larson, 1988). L'absence de réciprocité est encore plus mal considérée que la mauvaise foi. Elle est perçue comme annonçant clairement que l'autre partie recherche non pas la négociation, mais la capitulation de son adversaire (Bartos, 1978). L'application du principe de réciprocité se révèle à l'expérience également ambiguë et flexible. Même si les concessions ne sauraient être d'égale ampleur, le constat d'une disproportion importante remet en cause l'existence même de la réciprocité. La taille des concessions est également subjective et leurs valeurs varient chez chaque partie.

Distribution

Puisque la négociation est liée à la prise de décision des parties qui doivent satisfaire leurs propres intérêts avant de renoncer à leur droit de veto, ces dernières ont donc en vue la meilleure solution pour tout le monde dans la mesure où c'est aussi la meilleure solution pour elles. Ce résultat peut s'avérer incidemment la meilleure solution, mais il peut aussi se révéler une solution inefficace.

Chercher à savoir si l'efficacité est obtenue dans un cas particulier est une question d'ordre empirique, qui ne relève pas d'une solution théorique. La négociation a donc tout à voir avec ce principe de distribution et rien avec l'efficacité (Enbar, 1983; Young, 1989). Les préoccupations et les processus de négociation ne sont pas opposés à l'efficacité, mais celle-ci est simplement sans rapport avec eux, de la même façon que l'utilité est indépendante de la beauté. Une solution efficace pour un conflit ou un problème est sans intérêt si elle ne satisfait pas toutes les parties, alors qu'une solution juste et

satisfaisante est acceptable même si elle est inefficace. Il peut se révéler parfaitement inefficace d'accomplir la justice (ou son équivalent) et de rechercher la satisfaction des parties.

De multiples raisons, bonnes ou mauvaises, peuvent être trouvées pour qu'une négociation puisse produire un accord qui ne soit ni efficace ni optimal. Les bonnes raisons (rationnelles) sont par exemple le désir d'une partie de limiter les gains de l'autre ou de ne pas les partager, ou encore l'incertitude des deux parties sur les points les plus appropriés à inclure dans l'accord et sur la façon d'y parvenir. Au sein des mauvaises raisons on peut recenser notamment l'ignorance, la rancune, l'aveuglement ou la distraction. En fait, l'unique raison pour qu'une partie soit intéressée par un accord efficace consiste en la maximisation de ses propres gains ainsi que de ceux de l'autre, sur la base d'un résultat issu de ressources limitées. De même, pour qu'une partie soit attentive aux gains de l'autre, il faut que le résultat convienne suffisamment à celui-ci afin qu'il le signe et le respecte, ou en d'autres mots, que la conclusion de l'accord garantisse son exécution. Si les deux parties ne parviennent pas dans le résultat en cours à satisfaire leurs intérêts réciproques, elles auront besoin pour trouver un accord de découvrir d'autres voies qui augmentent la taille du gâteau (les termes de l'échange et/ou du partage).

Comme dans la théorie et la pratique économique, les principes de la négociation ne consistent pas à obtenir la perfection dans un monde imparfait, mais constituent un ensemble de règles de comportements consensuels qui gouvernent la pratique sur un plan général, et permettent d'éviter que les

résultats ne soient déterminés par un pouvoir unilatéral. Si ces principes ne sont pas soulevés durant la négociation, le processus risque d'échouer et le résultat (l'accord) d'avorter.

III. – LES DIFFÉRENTES APPROCHES DU PROCESSUS DE NÉGOCIATION

Outre ces principes consensuels, il existe plusieurs dimensions alternatives à cette interaction des parties dont le choix détermine le cours du processus de négociation. Comme dans de nombreux modes de décision, le processus affecte, sinon détermine, le résultat (Arrow, 1963 ; Brams). Dès lors que le pouvoir, les intérêts et les valeurs de chacun deviennent des éléments négociables et que les parties conservent la possibilité de refuser de se soumettre à une décision, cela a des implications sur le processus. Trois considérations façonnent le processus à suivre et donc le type de résultat à obtenir : le dilemme tactique, l'orientation interpersonnelle, et la démarche méthodologique. Dans aucun de ces choix dimensionnels, une variable indépendante n'a été établie jusqu'à présent. À partir du moment où ce qui détermine le choix d'un chemin par rapport à un autre est inconnu, de même que le type de paramètres impliqués, il est essentiel de vérifier certains de ces paramètres. Ce sera l'un des enjeux des études de cas qui vont suivre, de comparer et de tester des explications différentes sur le choix d'un type de processus par rapport à un autre.

Le processus de négociation est réglé par un paradoxe, que l'on retrouve dans le « dilemme de la dureté » ou « dilemme du négociateur¹ » qui le rend typiquement

1. Ce dilemme avait déjà été constaté par M. de Callières en 1716, qui montre que le négociateur est amené à choisir le moment où il doit être dur comme le roc, flexible comme le saule.

indéterminé et fondé finalement dans toutes ses caractéristiques objectives, sur la subjectivité (Zartman, 1976; Lax et Sebenius, 1986). Ce dilemme établit que plus les négociateurs sont durs, plus ils sont à même d'obtenir une grande part du résultat, mais moins ils sont enclins à vouloir obtenir un résultat (accord). Au contraire, plus les négociateurs sont souples, plus ils sont susceptibles de trouver un accord, mais moins ils sont aptes à empocher une part importante de l'accord obtenu. Alors que l'on pourrait imaginer un point d'équilibre au travers d'une stratégie mixte, cette démarche est au mieux peu sûre, au pire irréaliste et ne peut pratiquement pas servir de cadre de référence ou de doctrine pour les négociateurs. Des efforts répétés dans différentes disciplines pour poser les règles de base de la négociation (Nicolson, 1939) 1964; Brathwaite, 1955; Barry, 1963), n'ont pas résolu ce dilemme et ont même parfois complètement échoué. Pourtant l'interaction entre la dureté et la souplesse est un paramètre majeur de l'analyse et de la détermination du résultat (Edgeworth, 1881; Bartos, 1967, 1978, 1987; Cross, 1969).

Une stratégie de concessions visant souplesse et dureté pour atteindre et attirer l'autre donne naissance à bon nombre de modèles différents qui répondent à ce « dilemme de la dureté » : on peut ainsi être dur dans sa demande et souple dans sa rétribution, souple pour attirer et dur pour punir (Axelrod), souple dans l'établissement de zones d'accord possible et dur dans la conclusion d'un accord (Rubin et Zartman), etc. Chacun de ces modèles dépend respectivement de l'intervention d'une variable différente : le premier de la perception du jeu du « dilemme du poulet », le second de la per-

ception du jeu du « dilemme du négociateur », le troisième de l'ensemble des enjeux de pouvoir perçus par les parties, etc. En tant que processus de stratégies interactives, assorties (la souplesse conduit à la souplesse, la dureté à la dureté) et malassorties (la souplesse conduit à la dureté, la dureté à la souplesse), la négociation produit différents résultats qui dépendent du fait de savoir si l'impasse est préférable à un mauvais accord, comme dans le jeu du « dilemme du prisonnier », ou inversement comme dans le jeu du « dilemme du poulet ».

Le processus est également dominé par deux types d'orientation interpersonnelles en relation avec les résultats (Nicolson, (1939) 1963; Walton et McKersie, (1965) 1991; Rubin et Brown, 1976; Lax et Sebenius, 1986). Dans le premier cas, des parties concurrentes, qui considèrent le but à atteindre comme une somme nulle, recherchent la prise de valeur ou les comportements distributifs, dans lesquels elles négocient l'une contre l'autre afin d'obtenir la plus grande part du résultat final. Dans le deuxième cas, des parties coopérantes, qui voient dans le but visé une somme positive dans laquelle l'accord génère de nouvelles richesses, négocient avec l'autre pour créer de la valeur ou adoptent des comportements intégratifs. Paradoxalement peut-être, la négociation intégrative n'exclut pas la négociation distributive, puisque la valeur nouvellement créée doit être redistribuée entre les parties. Qui plus est, la négociation distributive n'empêche pas les résultats intégratifs, puisque, même dans une situation distributive impitoyable, les parties peuvent toutes deux se rapprocher lors de la fin du conflit.

Cette distinction entre les résultats différencie aussi la négociation de la plupart des

théories économiques sur le sujet, qui se concentrent uniquement sur l'aspect marchandage. En cela elles n'ont pas complètement tort, puisque, nous l'avons vu, la répartition est le but premier d'une négociation et se retrouve toujours, que le comportement initial soit uniquement distributif ou intégratif. Pourtant la négociation intégrative est souvent la clef de tout le processus et une solution au « dilemme du négociateur », car elle peut à la fois permettre l'accord entre les parties et assurer des gains plus importants à chacun.

Alors que les premiers travaux sur la négociation considéraient l'orientation interpersonnelle comme un trait psychologique donné, les études actuelles commencent à identifier chez les parties des indicateurs analysant le type de résultat qui paraît possible, l'orientation interpersonnelle à adopter ou encore le comportement à suivre (Boyer, 1996; Odell, 1996; Wagner, 1996). Il est évident qu'indiquer simplement qu'il existe quelque part l'optimum de Pareto ne suffit pas à faire parvenir les parties à ce point dans leur négociation (Nash, 1950). S'il en était autrement, la négociation serait l'exercice le plus intégratif de découverte en commun. Ce véritable problème comportemental que les économistes ont étudié dans la répartition des richesses en cas de monopole bilatéral, empêche une partie d'atteindre le résultat optimal qu'elle a découvert. Afin de l'obtenir, les parties doivent avant tout l'identifier ou le localiser, puis suivre un processus qui les y conduira. Celui-ci passe alors par des phases et des démarches méthodologiques distinctes.

Deux composantes interviennent en effet dans tout accord et dès lors dans le processus qui l'établit : la « formule » ou le cadre qui le définit et les « détails » de sa réparti-

tion. On arrive la plupart du temps dans une négociation avec une idée générale, rarement une position fixe. On essaye ensuite de trouver un terrain d'entente et de mettre en exergue les éléments d'incertitude. On passe enfin aux « détails », une fois seulement qu'une « formule » a été définie. Chaque négociation prend donc place au sein d'une vaste « formule » ou cadre qui définit les points à couvrir ou sur lesquels échanger, l'idée de justice qui gouvernera l'échange, la zone contractuelle délimitant l'étendue des biens négociés, et enfin la nature générale du contrat. Si les négociations sont encadrées par une « formule » préétablie, cette phase sera brève, se limitant souvent à la reconnaître tout simplement (même implicitement). Mais si les négociations ne portent pas uniquement sur des cas connus, il faudra beaucoup de temps et d'efforts pour négocier la « formule » elle-même. C'est ainsi que les négociations sur les échanges commerciaux, les systèmes monétaires ou d'autres domaines plus pointus sont concentrées sur la recherche de la « formule ».

La seconde phase concerne la répartition des « détails » appliquant de façon optimale les termes généraux établis par la « formule ». Parmi d'autres, les négociations sur le prix, les termes d'une joint-venture, le taux de change monétaire, les contrats de travail, et les licences tendent à être distributives.

Alors que logiquement, les négociations sur la « formule » interviennent en premier lieu afin de diriger le marchandage ultérieur de façon déductive, la séquence peut être inversée ou mixte à travers une construction inductive élaborée à partir des « détails ». Ainsi la phase de « formule » est-elle coopérative et intégrative par nature, tandis que la phase de « détails » est

conflictuelle et distributive. L'ordre dans lequel ces phases sont établies affecte donc la nature de l'accord : les négociations qui commencent par établir une « formule » auront tendance à produire un résultat plus intégratif ou à somme positive, alors qu'une négociation en ordre inverse se rapprochera plutôt d'un résultat distributif ou à somme nulle. Bien sûr, la deuxième phase, quelle qu'elle soit, peut ne pas tenir compte de l'esprit initial établi par la première phase, si bien que la tendance n'est pas absolue. Ainsi voit-on deux composantes liées à un séquençement méthodologique : les deux étapes de l'accord (la « formule » et les « détails ») et l'ordre dans lequel elles sont établies concrètement dans la négociation. Il en résulte trois approches différentes :

Chemin déductif

Il consiste à définir la « formule » au départ pour en déduire les « détails » afférents. La détermination en commun du résultat correspond aux différents principes énumérés, et au-delà, à l'esprit général de maximisation du résultat final. Puisque la négociation implique un mélange d'intérêts à la fois conflictuels et coopératifs, donnant lieu au « dilemme du négociateur », il ne s'agit pas simplement de découvrir ou d'inventer de façon coopérative le plus gros gâteau, mais de déterminer sur un mode concurrentiel les parts respectives de chacun. Même un gâteau de taille suffisante pour satisfaire les demandes substantielles de chacun n'éliminera pas les conflits de procédure inhérents au processus. La détermination en commun du résultat produit ainsi un processus de négociation intégrative, qui fonctionne par tâtonnements, de façon coopérative et déstructurée et qui encadre, formule et détermine les règles de justice appropriées.

Elle est suivie, ou accompagnée par un processus compétitif dans le passage de la phase de « formule » à celle des « détails » et dans la manipulation du point de sécurité de référence.

La « formule » est souvent constituée de concepts assez généraux, qui président à la conduite des négociations. C'est le cas par exemple de l'interdiction générale de la pêche à la baleine, appliquée de façon identique à tout le monde, de l'interdiction totale d'utiliser et de produire des armes chimiques, ou encore de l'engagement mondial de réduire de moitié l'usage des chlorofluorocarbures.

De même, en matière économique, on retrouve l'exemple des seize zones de libre échange qui lient par la convention de Yaoundé les membres africains de l'Association euro-africaine à la Communauté européenne, ainsi que celui de la zone de libre échange comprenant le Canada, les États-Unis et le Mexique au sein des accords Alena (Accord de libre échange nord-américain). Dans tous ces cas, les « détails » de l'accord appliquent la « formule » générale, mais y dérogent parfois. Dans la mesure où la négociation nécessite fréquemment de reprendre en détails ce que l'une des parties a en principe concédé, la négociation purement intégrative représente une forme d'idéal comme l'est la pure économie de marché (Freeman).

Chemin inductif

Le chemin précédent peut être également pris en sens inverse : partant des « détails », la « formule » est établie par un jeu de concessions. En raison des principes évoqués, et en particulier de celui de la réciprocité, la « formule » s'élabore ainsi à partir de concessions fondées sur les termes de l'échange par des parties placées sur un

ped d'égalité. Le principe de l'équivalence est important dans la façon de procéder car les parties ont approximativement la même façon de négocier. Le véritable processus peut se limiter au rapprochement créé à l'issue d'une prise de contact, afin de constituer la « formule » de l'accord, ou au contraire générer un jeu de petits pas incessants jusqu'à ce que l'équivalence soit trouvée. Simultanément, tout en recherchant les termes avantageux de l'échange, les parties conservent la faculté de travailler les points de sécurité de l'autre.

Ce chemin a été utilisé par exemple dans l'accord de 1988 sur la sécurité de l'Afrique du sud ouest, où le retrait des troupes sud-africaines de Namibie a été négocié contre le retrait des troupes cubaines de l'Angola ; ou bien encore dans la résolution 242 du Conseil de sécurité de l'ONU sur laquelle repose une grande part du processus de paix du Moyen-Orient, à travers la garantie de sécurité réciproque dans les territoires. Un processus plus complexe est illustré par la 21^e réunion de médiation organisée par les Norvégiens entre les Palestiniens et les Israéliens au cours de l'année 1993 : les Israéliens ont commencé par demander la fin de l'Intifada, ce à quoi les Palestiniens ont répondu « Pas avant que vous ne nous ayez rendu notre pays », ce à quoi les Israéliens ont rétorqué « Pas avant que vous ne nous ayez garanti des limites à votre appétit territorial, à travers la reconnaissance d'Israël », ce à quoi les Palestiniens ont surenchéri « Pas avant que vous ne nous ayez reconnu également ». L'accord a été conclu sur une reconnaissance mutuelle et sur l'autonomie, en échange de la fin des rébellions. Pourtant ce n'était ni un simple jeu de concessions, ni un principe général accepté par les parties.

Chemin constructif

Il existe enfin des négociations menées sur le mode concession/convergence, malgré la difficulté de maximiser le résultat final pour les parties qui utilisent cette procédure. Ce chemin constructif est intermédiaire entre les deux précédents. Les concessions sont échangées sur la base de positions initiales exagérées afin d'atteindre deux buts contradictoires : atteindre la zone d'accord de l'autre, et attirer l'autre vers son point d'accord souhaité. Chaque partie recherche un accord au-dessus des points de sécurité de chacun, et invite donc l'autre à s'efforcer de baisser son point de sécurité afin de maintenir, ou même parfois augmenter le sien. Les parties établissent donc un accord sur des points individuels, situés quelque part entre leurs positions initiales, et concoctent ainsi une « formule » de façon inductive. Cette « formule » peut être peu cohérente, voire contradictoire dans son contenu, et donc fragile.

Les comportements faits de concessions se retrouvent souvent à la fin d'une longue série de négociations où les parties ont épuisé à la fois leurs arguments solides et leur pouvoir effectif de changer l'autre, et lorsqu'aucune autre option n'a été trouvée, à moins de converger petit à petit vers un juste milieu et d'aplanir les différences (Tracy, 1978 ; Bartos, 1978). Au cours de la négociation, les concessions n'amènent cependant pas toujours à trancher la poire en deux, comme en ont témoigné par exemple les négociateurs des accords de désengagement d'Israël de ses frontières avec la Syrie et l'Égypte en 1974-1975 (Rubin, 1981 ; Saunders et Albin, 1993), les négociateurs du Tokyo Round à la conférence du Gatt (Winham, 1985), ou encore

les négociateurs de l'accord américano-soviétique sur le contrôle des armements. Toute déviation à partir du centre survient lorsque les éléments de la négociation ont été utilisés comme instruments de pouvoir, pour faire évoluer l'autre partie dans la direction voulue ; dans ce cas l'accord est recherché avant tout pour maximiser son résultat final (en termes de coûts et de bénéfices) et la valeur de son point de sécurité. En bref, le chemin dans lequel les parties s'engagent détermine en grande partie l'accord obtenu. Mais les principes idéaux esquissés dans une théorie de la négociation ne déterminent pas plus que dans une théorie économique les résultats obtenus dans le cadre de telle ou telle activité.

Ils doivent être combinés avec la réalité des processus alternatifs utilisés, afin d'expliquer la façon dont les résultats se créent et en quoi ils consistent. Les résultats peuvent non seulement ne pas être efficaces, en termes économiques, lorsque les biens et les services ne sont pas utilisés au mieux, mais ils peuvent aussi ne pas atteindre l'optimum de Pareto, en termes de marchandage, car les gains des parties tant individuels que mutuels peuvent ne pas être maximisés. En vérité, les objectifs d'une ou des deux parties peuvent aboutir à un résultat qui ne soit ni efficace ni optimal, voire les deux à la fois. La demande et le pouvoir, qui figurent en arrière plan des principes et s'expriment dans le processus, expliquent le résultat. La plupart des études sur la source du pouvoir dans les négociations souligne l'importance des alternatives et du point de sécurité et en font la variable fondamentale, en adéquation avec les différents aspects de la demande décrits au départ.

Chacun de ces exemples de processus accroît le nombre d'hypothèses qui préci-

sent avec plus de détails la façon dont celui-ci agit sur le résultat et qui dépend souvent de l'intervention de différentes variables. Certaines hypothèses ont déjà été présentées précédemment avec le « dilemme de la dureté ». D'autres encore sont illustrées dans les études de Ahnliid sur les négociations de l'Uruguay Round, de Kerwin et de Felice sur la négociation d'une licence de propriété intellectuelle, de Vlasova sur le marché commun de la CEI (Communauté des États indépendants) et de Zartman et Wagner sur les négociations du taux de change européen.

Au regard des orientations interpersonnelles, il apparaît évident qu'une partie verra une situation intégrative et cherchera un résultat à somme positive si les principes de base du processus sont considérés comme respectés dans la période précédente, ou si les gains sont fondamentalement et complètement liés à ceux de l'autre partie. Sinon, le négociateur ira dans le sens d'une négociation distributive. Ces hypothèses et celles qui y sont rattachées sont examinées dans l'étude de Odell sur les négociations commerciales américano-japonaises, et dans l'étude de Winham et Finn sur les négociations de l'Alena. Manifestement, il faut au moins deux orientations interpersonnelles contraires pour arriver à une somme positive, et cela donne lieu à une situation de négociation des plus confuses, comme l'illustre le « dilemme de Nicolson » : qu'arrive-t-il lorsqu'un commerçant (négociateur intégratif) rencontre un guerrier (négociateur distributif) ?

Aucune réponse claire ou hypothétique, voire analytique ou consacrée par l'usage n'est disponible. Les indications premières montrent que le guerrier est vainqueur, comme l'a examiné en détail Faure dans l'étude des joint-

ventures en Chine. Cependant, il existe des moyens d'obtenir d'un guerrier qu'il accepte de parvenir à un accord (Ury, 1991) ; certains d'entre eux sont présentés dans l'étude de Okogu dans les négociations d'ajustement structurel au Nigeria.

Au regard de ce séquençement méthodologique, les parties négocieront certainement de façon inductive à l'intérieur d'une zone contractuelle, où une « formule » existe déjà. On peut citer à titre d'exemple l'étude de Kerwin et de Felice sur la négociation des licences, les études de Faure et Fink sur les joint-ventures, l'étude de Zartman et Wagner sur les négociations du taux de change, et l'étude de Ahari sur la détermination du prix pétrolier. Quand une « formule » n'existe pas, et c'est la situation la plus intéressante, les parties négocieront de façon déductive dans plusieurs cas : si elles sont toutes deux des négociateurs intégratifs (déterminés par les hypothèses précédentes), s'il y a un problème qui ressort ou un groupe de problèmes prêtant facilement à l'élaboration d'une « formule », ou encore si une asymétrie globale de pouvoir est perçue. Les hypothèses qui y sont rattachées ont été illustrées par les études de Vlasova dans l'ancienne Union Soviétique, de Sawyerr en Guinée, et de

Winham et Finn en Amérique du Nord. Ces hypothèses fournissent bon nombre d'explications à approfondir.

IV – TESTER LES MODÈLES ET EXPLIQUER LA RÉALITÉ

Le but de cette étude est de comparer le pouvoir explicatif de deux théories. Est-ce que ce sont les règles des systèmes économiques ou les dynamiques des processus de négociation qui expliquent le mieux les résultats obtenus, dans divers cas de négociation économique ? Les différentes réponses à cette question centrale livreront un nombre important de conclusions déterminantes. Elles permettront de tester et d'évaluer des analyses qui s'opposent, et les modifications qui interviennent quand on passe de la théorie à la pratique. Elles encourageront à fournir de meilleures explications à l'occasion d'événements importants, avec l'espoir d'obtenir pour l'avenir de meilleures performances et de meilleures analyses lors d'événements similaires. En conséquence la libre concurrence des idées peut contribuer à un résultat proche de l'optimum de Pareto en économie et pour les négociations.

BIBLIOGRAPHIE

- Arrow K. J., *Social Choice and Individual Values*, 2nd edition, Cowles Foundation for Research in Economics, Yale University Press, 1963.
- Bartos O., *Simple Model of Negotiation*, essay from *The Negotiation Process, theories and applications*, ed. I. William Zartman, Sage Publications, Beverly Hills, London, 1978.
- Brams J., "Game Theory and Emotions", *Rationality and Society*, 1997.
- Callieres F. (de) (1716), *De la manière de négocier avec les souverains*, Édition par A. P. Lempereur, Paris, Droz, 2002.
- Cross J., *The economics of Bargaining*, Basic Books, New York, 1969.
- Dahl, R., *The Concept of Power*, Behavioral Science, 1957.
- Edgeworth F.Y., *Mathematical psychics*, Kegan Paul Publishers, London, 1881.

- Fisher R., Ury W. et Patton B., *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, 2^d édition, New York, Penguin, Traduit en français, éditions du Seuil, 1991.
- Ikle F. C., Leites N., "Political Negotiation as a Process of Modifying Utilities", *Conflict Resolution* vol. 6, n° 1, 1962, p.19-28.
- Keohane R.O., *Theory of world politics: structural realism and beyond*, in R.O. Keohane (ed.), 1986.
- Larson D. W., "The Psychology of Reciprocity in International Negotiation", *Negotiation Journal*, 3, 1988, p. 281-301.
- Lax D. et Sebenius J. K., *The manager as negotiator*, The Free Press, New York, 1986.
- Nash J. F., *The Bargaining Problem*, Econometrica, 1950.
- Odell M., Martin J., *Object-Oriented Methods: Pragmatic Considerations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1996.
- Rubin J., Brown B., *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, New York, 1975.
- Rubin D.B., "The Bayesian Bootstrap", *Ann. Statist.*, 9, 1981, p. 130-134.
- Simon, H. A., "Causal ordering and identifiability", *Studies in Econometric Method.*, n° 14, in Cowles Commission for Research in Economics, monograph III, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1953.
- Stein J., Pauly L. W., *Choosing to cooperate*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1993.
- Thibaut J., Kelly H., *The Social Psychology of Groups*, New York, Wiley, 1959.
- Valavanis S., "Factor Proportions and the Structure of American Trade: Further Theoretical and Empirical analysis", *Review of Economics and Statistics*, 1958.
- Walton R. E. et McKersie R. B., *A behavioral theory of labor negotiations*, Mc Graw Hill, 1965.
- Winham G. R., Stairs D., *The Uruguay Round Midterm Review, 1988-1989: A Case Study of Multilateral Trade Negotiations*, Johns Hopkins Foreign Policy, 1985.
- Young, Richard E., Alton L. Becker, and Kenneth L. Pike, *Rhetoric: Discovery and Change*, Fort Worth, Harcourt Brace Jovanovich, 1970.
- Young O. R., *Bargaining: Formal Theories of Negotiation*, University of Illinois Press, Urbana, 1975.
- Young O., *Bargaining*, University Illinois, Press, 1976.
- Zartman I. W., *The 50 per cent solution*, Anchor Books, New York, 1976.
- Zartman W., *The Negotiation Process: Theories and Applications*, Sage Publications, 1978.
- Zartman W., *Positive Sum: Improving North-South Negotiations*, Transaction Publishers, 1987.
- Zartman W., Rasmussen J. L., *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, Washington, D. C., United States Institute of Peace Press, 1996.
- Zeuthen F., *Problems of Monopoly and Economic Warfare*, London, Routledge and Kegan Paul, 1930.