

DE LA NÉGOCIATION À LA MÉDIATION

Analyse des processus qui relient ces deux situations
Hubert Touzard

De Boeck Supérieur | *Négociations*

2006/2 - no 6
pages 21 à 28

ISSN 1780-9231

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-negociations-2006-2-page-21.htm>

Pour citer cet article :

Touzard Hubert, « De la négociation à la médiation » Analyse des processus qui relient ces deux situations, *Négociations*, 2006/2 no 6, p. 21-28. DOI : 10.3917/neg.006.28

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

De la négociation à la médiation.

Analyse des processus qui relie ces deux situations

Hubert Touzard ¹

Université René Descartes – Paris 5

Pourquoi rapprocher ces deux situations, négociation et médiation ? Tout simplement parce qu'elles ont en commun un objectif qui est de parvenir à un accord entre des acteurs interdépendants qui ont entre eux un différend, une forte controverse, un conflit d'intérêts ou qui sont en conflit ouvert. De plus, il y a souvent dans la réalité sociale une continuité chronologique entre les deux : une négociation dans l'impasse peut se transformer en une médiation en présence d'un médiateur et devient alors une médiation. Enfin, les processus à l'œuvre ont également beaucoup de points communs. Cet article se contentera de mettre en évidence à la fois la continuité chronologique et la communauté de processus entre négociation et médiation.

1 LES DIMENSIONS ESSENTIELLES DE LA NÉGOCIATION

C'est à partir du modèle désormais classique de Walton et McKersie (1965) que nous présenterons ces dimensions. Selon ce modèle, quatre sous-systèmes d'activités sont à l'œuvre dans la plupart des négociations formelles (entre représentants des parties) : une dimension distributive qui renvoie aux activités compétitives, conflictuelles dans les échanges et relations entre parties et entre négociateurs, résultant d'objectifs et intérêts en complète opposition, une dimension intégrative qui décrit des activités coopératives entre les acteurs, ceux-ci cherchant à résoudre ensemble le problème qui les oppose, à trouver une solution satisfaisante pour tous et où chacun y gagne quelque chose d'important. La troisième dimension, la structuration des attitudes, renvoie aux relations à caractère plus affectif, négatives et positives, qui s'établissent entre acteurs. La quatrième enfin, la négociation intra-organisationnelle, identifie les activités de négociation interne à chaque partie dont l'objectif est d'ajuster les attentes entre négociateurs et mandants.

1. Professeur émérite. hatouzard@numericable.fr

Ce modèle descriptif a le mérite de mettre l'accent sur la complexité de la situation de négociation et de décrire des dimensions qui prennent place dans les négociations formelles et qui peuvent s'interpénétrer les unes les autres. Une négociation est rarement totalement distributive ou totalement intégrative. Il y a une plus ou moins grande place prise par l'une ou l'autre de ces deux dimensions. Par ailleurs, la négociation interne vient se superposer à certains moments à la négociation inter-organisationnelle. Il n'est pas rare qu'une négociation soit à dominante conflictuelle, distributive, et aboutisse à une absence d'accord, à une impasse. Chaque partie reste sur ses positions, et en l'absence de concessions nouvelles aucun accord n'est possible. Les négociateurs se séparent alors *sine die*, et la négociation ne pourra souvent reprendre que beaucoup plus tard.

Pour éviter toute ambiguïté, il faut dire que le modèle de Walton et McKersie analyse les négociations formelles, mais que l'on retrouve dans les négociations interindividuelles les mêmes dimensions, excepté la négociation intra-organisationnelle.

2 POURQUOI L'IMPASSE ?

Faisons un rapide inventaire des raisons pour lesquelles une négociation, formelle ou informelle, n'aboutit pas et est, au moins pour un moment, dans l'impasse. Cet inventaire est pertinent dans le cas des négociations formelles ou informelles. La différence essentielle entre ces deux situations réside dans le fait que dans le cas des négociations informelles, les négociateurs ne représentent qu'eux-mêmes, alors que dans les négociations formelles, les négociateurs sont des représentants d'une organisation, d'un groupe, d'un pays, etc. Dans le cas des négociations informelles, il s'agit par exemple de négociations privées entre un propriétaire et son locataire ou entre un acheteur et un vendeur d'un bien personnel. A la limite, on peut aussi parler de négociation informelle lorsqu'il s'agit d'un particulier qui achète un bien vendu par une entreprise commerciale : l'un ne représente que lui-même alors que l'autre est un représentant. La négociation formelle renvoie à une situation où chaque négociateur est un représentant et, à ce titre, est un mandataire d'un groupe, ou d'une organisation et reçoit donc un mandat plus ou moins contraignant. Il peut s'agir par exemple de négociations commerciales entre entreprises, de négociations entre salariés, syndiqués ou non, et employeurs ou directions d'entreprises, ou de négociations internationales. Pour simplifier, nous nous placerons dans le cadre de négociations bilatérales, où il n'y a que deux parties :

- Les intérêts s'opposent radicalement et les positions développées sont tellement éloignées les unes des autres qu'il n'y a pas de superposition possible des marges de manœuvre : les concessions extrêmes envisagées par chacun en direction de la partie adverse sont en deçà des concessions les plus avancées de l'autre partie. Il n'y a pas recouvrement des points de résistance et

l'impasse persiste, malgré les négociations internes, car chaque partie ne veut pas concéder plus.

- Les acteurs peuvent avoir une conception compétitive de la négociation : il s'agit de gagner, de faire triompher ses vues, sans se préoccuper des objectifs et des intérêts de l'autre partie. La négociation est conçue comme une lutte, avec un gagnant et un perdant. Même si cette conception n'est pas totalement partagée par l'autre partie, une telle représentation n'est guère susceptible de favoriser un accord entre les acteurs, personne ne voulant être le perdant. Cette représentation a plutôt tendance à faire tache d'huile, à être contagieuse, et à favoriser une certaine escalade.

- Un cas particulier réside dans le cas de négociations, formelles ou informelles, qui s'établissent entre des acteurs au pouvoir très asymétrique. Le plus fort va chercher à imposer ses vues à l'autre, le faible peut dans certains cas refuser le diktat, au moins pendant un moment.

- Dans les cas décrits précédemment, les processus, les tactiques de pression vont rapidement dominer les discussions : menaces, surenchères, agressions verbales, rupture de la négociation... On assiste alors à une dynamique de l'escalade, à une contagion de la motivation compétitive, des comportements distributifs, qui vont contaminer l'ensemble des activités.

- Une autre raison de l'existence d'une impasse réside dans l'absence d'une véritable motivation à trouver un accord chez l'un des acteurs ou même chez les deux. Cela peut expliquer le faible nombre et la petitesse des concessions faites de part et d'autre. La négociation n'est souvent dans ce cas de figure qu'un faire-semblant destiné à montrer sa « bonne volonté ». Mais c'est un leurre, et il ne s'agit alors que de pseudo-négociation.

- L'existence d'une impasse peut trouver sa source, non pas seulement dans le déroulement de la négociation, mais aussi parce qu'il y a eu préparation bâclée, soit de la part de l'une des parties, soit des deux. Ce peut être une méconnaissance des positions et objectifs de la partie adverse, d'où un effet de surprise devant des positions qui peuvent paraître extrêmes, devant une argumentation déroutante ou une détermination imprévue dans la défense des positions entraînant très peu de concessions de la part de la partie adverse. Une préparation insuffisante peut aussi entraîner une mauvaise connaissance de son propre dossier : certains éléments pouvant permettre des concessions sont ignorés, l'inventaire de toutes les solutions envisageables n'a pas été fait. Enfin, il peut se trouver que des dissensions internes ne soient pas surmontées et viennent compliquer la tâche des négociateurs.

- Enfin pour clore cet inventaire (qui n'a pas la prétention d'être exhaustif), il convient de signaler que l'impasse peut être un choix stratégique de la part de l'une au moins des parties. En effet, si une ou des solutions de rechange existent pour le cas où un accord ne se ferait pas, l'absence d'accord peut être

préféré à un accord qui dépasserait les points limites fixés au départ dans les concessions. Mieux vaut l'impasse dans ce cas qu'un mauvais accord.

3 COMMENT SURMONTER L'IMPASSE ?

Une impasse peut être surmontée si telle est la volonté des parties, mais elle ne peut l'être qu'en changeant de stratégie. C'est une opération difficile, si elle n'a pas été prévue lors de la préparation de la négociation. Un tel changement de stratégie – c'est-à-dire passer d'une stratégie compétitive, conflictuelle à une stratégie de coopération avec la partie adverse – est la seule manière de sortir de l'impasse. Mais une telle opération suppose, dans le cas de négociations formelles où les négociateurs sont des représentants, d'ouvrir une négociation interne, de négocier avec les mandants, afin de permettre aux négociateurs d'informer leurs mandants et d'ajuster les attentes et les perceptions de la situation des uns et des autres, afin de jeter les bases de solutions possibles. Un tel changement de stratégie suppose un changement radical d'attitude des mandants et des négociateurs, ce qui n'est pas chose aisée, quelle que soit la situation. En effet, cela suppose la redéfinition du mandat à donner aux négociateurs, c'est à dire accepter de faire des concessions au delà de ce qui avait été défini au départ, donc accepter ce que l'on avait ouvertement refusé d'accepter jusque là. C'est difficile pour les mandants de se dédire, mais aussi pour les négociateurs. Comment ne pas perdre la face vis à vis de la partie adverse ? Cela suppose de longues et âpres discussions entre mandants et négociateurs, de manière à ce que les uns et les autres parviennent à avoir une même vision de la situation et définissent ensemble une stratégie plus ouverte aux demandes de la partie adverse. Nous avons explicité la difficulté à changer de stratégie dans les négociations formelles, mais à un moindre degré parce qu'il n'y a pas de mandat extérieur, on retrouve une difficulté assez proche dans le cas des négociations privées, car il n'est jamais facile de se dédire, sans perdre la face.

Si négociateurs et mandants parviennent à élaborer une nouvelle stratégie, la négociation peut alors reprendre. Une solution peut alors être envisagée, soit sous la forme d'un compromis, soit en élaborant une solution nouvelle, originale, innovatrice. Le compromis est souvent le seul type de solution possible si l'on négocie sur un seul point et s'il est de nature unidimensionnelle (par exemple une négociation salariale) : l'accord se situe quelque part entre les positions de départ de chaque partie. Trouver un compromis suppose donc que l'on déplace, dans le cadre de la négociation interne, les points de résistance élaborés précédemment, en direction des positions de la partie adverse et qu'au cours de la reprise de la négociation, l'adoption d'une stratégie plus coopérative entre dans les faits. La recherche d'une solution nouvelle, originale, créative, d'une solution intégrative pour reprendre ici le terme cher à Walton et McKersie (1965), implique, encore plus que dans le cas de l'élaboration d'un

compromis, un changement psychologique fondamental des négociateurs. En effet une solution intégrative ne peut s'élaborer en commun après le déblocage de la négociation que si les négociateurs ont adopté, de part et d'autre, une stratégie de coopération, d'écoute, d'attention aux besoins, intérêts, motivations, priorités de la partie adverse.

Si l'adoption d'une stratégie de coopération constitue une première difficulté, la mise en œuvre des tactiques qui en découlent constitue la deuxième difficulté. Il n'est pas simple pour les négociateurs qui, pendant des heures voire de nombreuses séances, ont vécu dans le conflit, d'adopter des comportements tout à fait différents, de passer du distributif à l'intégratif dans les relations avec les négociateurs adverses. Il y a cependant des ponts accessibles, des passages possibles au sein du groupe de négociation entre des comportements distributifs et conflictuels et des comportements plus coopératifs, intégratifs.

Nous résumerons ici les résultats d'une recherche faite sous notre direction par Maria Koutsovoulou dans le cadre de sa thèse de doctorat (1998) et qui analyse très concrètement et compare la dynamique des comportements de flexibilité, c'est à dire tous les comportements de la dimension intégrative directement liés à un accord, et celle des comportements de distributivité. Pourquoi se focaliser sur la flexibilité ? Parce qu'il nous a semblé fort intéressant de savoir comment ces comportements, étroitement liés à l'élaboration d'un accord et donc faisant partie intégrante de la dimension intégrative définie plus haut, pouvaient apparaître et s'installer. De plus, la comparaison entre comportements de flexibilité et comportements distributifs avaient simplement pour objectif de faire la lumière sur les processus pouvant permettre de sortir de la conflictualité et d'entrer dans une dynamique de concessions. Cette recherche a consisté à analyser, à l'aide d'une grille, des séances d'une quinzaine de négociations réelles entre salariés, syndicats et employeurs ou directions d'entreprises. On en trouvera un exposé plus détaillé dans la thèse de M. Koutsovoulou et dans un chapitre d'un ouvrage collectif (Touzard, 2000). A l'aide de la grille de codage des interventions nous avons défini les comportements de flexibilité et de distributivité :

- Interventions de flexibilité : proposition nouvelle, demande de suggestion ou de solution possible, approbation, évaluation affective positive (d'une personne ou d'un groupe).

- Interventions distributives : refus ou rejet de propositions, répétition de positions déjà exprimées, tactiques de pression (menace, mise en garde, référence à un engagement ou un mandat, incitation à concéder, interruption d'autrui, etc.), manifestation collective d'hostilité, désapprobation, évaluation affective négative (d'une personne ou d'un groupe).

Nous avons ensuite noté quels étaient les comportements qui, le plus fréquemment, les précèdent immédiatement, et ceux qui leur succèdent immédiatement. L'intérêt de cette recherche est de montrer dans le cadre de véritables

négociations qu'il y a des comportements qui appartiennent aux deux dimensions, flexibilité et distributivité. Les manifestations collectives d'hostilité, qui font partie de la dimension distributive, se retrouvent très fréquemment comme antécédents d'interventions de flexibilité. Ces manifestations collectives d'hostilité de la part de l'une des parties sont reçues par la partie adverse comme une sorte de signal qu'elle a dépassé la mesure et entraînent de sa part l'émission d'une intervention de flexibilité (nouvelle proposition ou demande de suggestion, de solution possible). Certaines interventions de procédure se retrouvent également à la fois comme antécédents de la dimension de flexibilité et comme conséquence de la dimension distributive : c'est le cas de « accorde une suspension de séance ».

Dans ce cas de figure, la suspension de séance se trouve marquer la fin d'une période d'hostilité, de refus de propositions et de tactiques de pression et être l'antécédent d'une proposition nouvelle ou d'une demande de suggestion ou de solution. Une suspension de séance peut donc être assez efficace pour changer le climat d'une séance de négociation. Enfin, parmi les interventions qui sont fréquemment des antécédents directs de comportements flexibles figurent les questions : demande d'opinion (qui appartient à la dimension intégrative mais ne fait pas partie de la flexibilité), demande de suggestion ou de solution possible. De telles interventions peuvent fréquemment être utilisées par des négociateurs désireux de calmer le jeu, de faire baisser la tension. Elles ont de fortes chances d'entraîner des réponses qui peuvent être un jalon vers plus de coopération, vers un accord.

On voit donc à travers ces quelques exemples qu'il y a des passerelles possibles entre les deux dimensions si opposées que sont les interventions de flexibilité et de distributivité, pourvu que les négociateurs aient la volonté de sortir de la conflictualité. En effet dans certaines situations, la prolongation du conflit et l'absence d'accord sont si coûteuses que les protagonistes vont tout tenter pour s'acheminer vers une solution. L'intérêt de cette recherche est de reposer sur une analyse statistique rigoureuse des dynamiques en jeu dans le cadre d'un nombre non négligeable de négociations réelles.

4 LE RECOURS ÉVENTUEL À LA MÉDIATION

Si les négociateurs ne parviennent pas à sortir de l'impasse, ils peuvent alors avoir recours à la médiation. Quel est le rôle du médiateur ? Le médiateur a pour fonction d'être une tierce partie non impliquée dans la situation qui oppose les parties, avec pour objectif d'aider les parties à trouver elles-mêmes une solution. Le médiateur est un facilitateur, il n'a pas de pouvoir de décision. Il est par principe impartial, c'est à dire qu'il ne donne en aucune façon la préférence à l'une des parties. Enfin, dans la plupart des situations, il est lié par un certain devoir de confidentialité. Le pouvoir du médiateur est donc assez limité.

Essayons de le définir en quelques phrases. Partant des différentes sources du pouvoir identifiées par French et Raven (1959), on peut dire qu'il a : le pouvoir que lui confère la légitimité puisqu'il a été accepté par les parties comme médiateur ; le pouvoir que lui apporte la compétence, c'est à dire son expérience de la négociation et de la médiation et sa connaissance des processus en jeu dans ces deux situations, confortées par une formation spécialisée ; le pouvoir de « référence », c'est à dire la confiance que lui témoignent les parties (dans la plupart des cas), voire la sympathie qu'il peut susciter ; et enfin le pouvoir que lui confère le minimum de connaissances du conflit en question qu'il a pu acquérir lors de réunions avec les parties dans le cadre de la préparation de la médiation. Son pouvoir étant donc relativement limité puisqu'il n'a pas le pouvoir de décider ou d'imposer quoi que ce soit, on peut se poser la question : quelles sont les ressources auxquelles il peut avoir accès pour remplir cette fonction ?

Nous résumerons ici en quelques lignes la très abondante littérature parue sur la question tant en Europe qu'en Amérique du Nord. Le médiateur va tenter d'aider les négociateurs à sortir de la conflictualité pour entrer dans une logique de coopération. Son rôle est à double face :

1. Faciliter les relations entre les négociateurs adverses qui sont dans ce type de situations, extrêmement difficiles, marquées qu'elles sont par les oppositions répétées, les agressions verbales plus ou moins réciproques, les procès d'intentions, les menaces de tous ordres. Son objectif est dans ce cadre de rétablir une vraie communication entre les acteurs, permettant non seulement de se parler, mais surtout de s'écouter, de se comprendre.

2. Faciliter l'accès à une solution, l'élaboration d'un accord en formulant lui-même des suggestions, des propositions, des pistes possibles.

Le médiateur peut remplir cette double fonction aussi bien au cours des séances plénières qui réunissent tous les négociateurs, qu'au sein des réunions séparées au cours desquelles chaque partie élabore, reformule, ajuste ses propositions, ses concessions. Dans les séances plénières ou les réunions séparées, le médiateur va tenter par ses interventions d'amener les négociateurs à écouter la ou les parties adverses, à comprendre le pourquoi des positions développées par elles, et progressivement amener chacune des parties à préciser les intérêts sous-jacents à ses positions.

Comment s'y prend-il ? Le plus souvent en posant des questions, en formulant des demandes d'informations, d'opinions, de suggestions, de solutions éventuelles, etc. Par ces questions, mais aussi par des interventions de reformulation, il va amener chacune des parties à clarifier ce qui a été dit, à préciser les objectifs, les motivations, les priorités s'il y en a. Il peut aussi, lorsque la tension monte un peu trop, ou s'il y a une difficulté au sein d'une délégation, suggérer une suspension de séance. Nous retrouvons bien là les processus évoqués plus haut dans le cadre des négociations sans médiateur. Le médiateur

a pour fonction de faciliter dans une négociation le passage d'une prépondérance de la distributivité à une prépondérance de l'intégrativité. Il n'y a pas d'accord possible dans une négociation sans le passage à un moment ou à un autre à une logique de relative coopération entre les parties adverses. C'est ce passage que peut faciliter le médiateur, lorsque les négociateurs n'ont pu le réaliser sans l'aide d'une tierce partie.

Lorsque la médiation a totalement réussi, il y a rédaction d'un protocole d'accord, mais bien évidemment, ce succès total n'est jamais garanti. La médiation peut ne pas aboutir à une telle solution. Mais elle peut alors le plus souvent avoir permis un déblocage des communications entre les parties et faciliter un peu plus tard la reprise de négociations, sans ou avec médiateur, mais cette fois-ci dans un meilleur climat et avec des orientations plus coopératives de part et d'autre. Il y a donc bien continuité chronologique entre négociation et médiation, passage de la négociation à la médiation et, éventuellement, en cas d'échec, un retour possible, un peu plus tard, à une nouvelle négociation. Mais il y a également, nous espérons l'avoir montré, communauté de processus entre ces deux situations.

RÉFÉRENCES

- FRENCH, J.R.P. et B.H. RAVEN (1959). "The Bases of Social Power", in D. Cartwright, *Studies in Social Power*, Ann Arbor Univ. of Michigan.
- KOUTSOVOULOU, M. (1998). *Étude descriptive et expérimentale des comportements de flexibilité dans des négociations sociales*. Thèse de doctorat. Université René Descartes-Paris 5.
- TOUZARD, H. (2000). « Les négociations dans les conflits du travail en France », in G.O. Faure, L. Mermet, H. Touzard, C. Dupont, *La négociation. Situations, problématique, applications*, Paris, Dunod.
- WALTON R.E. et R.B.MCKERSIE (1991). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York, McGraw Hill, 1965. 2^e éd., Ithaca, ILR Press.