

## Relations industrielles Industrial Relations



*Sociologie de la négociation* par Reynald BOURQUE et Christian THUDEROZ, Paris : La Découverte, Collection Repères, 2002, 124 p., ISBN 2-7071-2953-4.

Michel Catlla

Volume 59, Number 2, Spring 2004

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/009551ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/009551ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Catlla, M. (2004). Review of [*Sociologie de la négociation* par Reynald BOURQUE et Christian THUDEROZ, Paris : La Découverte, Collection Repères, 2002, 124 p., ISBN 2-7071-2953-4.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 59(2), 429–431. <https://doi.org/10.7202/009551ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2004

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

une intervention forte de l'État centrée sur les procédures de légitimation et des négociations d'accord-cadre multi-employeurs (que l'on peut appeler dans les systèmes européens à des accords sectoriels ou de branche) permettant aux acteurs de terrain de négocier des solutions adaptées dans le cadre d'une décentralisation organisée.

Le livre publié par l'ETUI que nous venons d'analyser ouvre donc des pistes fécondes. Tout au plus peut-on s'interroger sur le fait que l'implication

de l'Institut syndical européen dans la rencontre et la publication a pu conduire certains auteurs à des conclusions plus radicales que celles qui seraient induites par la seule interrogation de leurs données et à des injonctions aux acteurs syndicaux dont on peut se demander si elles ne relèvent pas de prophéties auto-réalisatrices.

**MICHÈLE TALLARD**

IRIS-CNRS-

Université Paris IX-Dauphine

### *Sociologie de la négociation*

par Reynald BOURQUE et Christian THUDEROZ, Paris : La Découverte, Collection Repères, 2002, 124 p., ISBN 2-7071-2953-4.

La négociation se décline en autant de formes variées qu'elle se développe dans des domaines hétérogènes : une destination de vacances fait l'objet de discussions dans un couple, par le biais de la diplomatie, on cadre les conditions d'un cessez-le-feu au sein d'instances internationales, les partenaires sociaux négocient les modalités pour le passage aux 35 heures dans une entreprise, un acheteur et un vendeur marchandent des prix. La négociation est partout, elle se banalise, elle est devenue quotidienne.

À l'heure où le champ du négociable semble s'étendre, il convient de retracer les origines sociologiques de cette notion, d'examiner les registres sous lesquels elle se présente, de mettre au jour les processus qui y mènent et d'identifier les acteurs qui y participent. C'est ce que Reynald Bourque et Christian Thuderoz proposent de faire dans leur livre.

D'un format condensé, la présentation de cet ouvrage est claire et séquencée en sept chapitres cohérents qui rendent largement compte de la littérature. De plus, les encarts thématiques et les exemples concrets tirés d'études empiriques donnent à ce livre une réelle portée pédagogique pour les

étudiants qui souhaitent travailler la notion de négociation, ainsi que pour les professionnels qui négocient sans toujours s'en apercevoir.

Dans le premier chapitre qui fait office d'introduction, les auteurs posent la négociation comme objet d'étude. La majeure partie des travaux, ouvrages et articles théoriques ou empiriques provient d'Amérique du Nord, mais a rarement une ambition sociologique. À l'inverse, bien qu'ils soient plus académiques, les travaux réalisés en France dans ce champ d'étude restent comparativement peu nombreux. Le projet affiché par les auteurs est alors d'opérer une synthèse entre ces travaux nord-américains et la tradition sociologique française, afin de favoriser la constitution d'une sociologie de la négociation.

Reynald Bourque et Christian Thuderoz rendent ensuite compte de la notion de négociation en dressant un inventaire des principaux concepts liés à cette activité sociale et des théories disponibles permettant de l'appréhender (chapitres II, III et IV). Les auteurs combinent différentes approches pour ne pas réduire l'activité de négociation à une seule de ses dimensions et ainsi

élaborent leur modèle d'analyse. Par un cheminement qui nous mène du conflit vers la construction d'un compromis, ce livre interroge la nature des contextes dans lesquels la négociation se déroule et les enjeux dont ils sont porteurs. Se déclinent ensuite les stratégies, les intérêts, les valeurs et les représentations des acteurs impliqués dans les négociations, ainsi que les rapports de pouvoir qui se jouent entre eux. Il est également question des règles du jeu de la négociation qui permettent de définir collectivement le problème à résoudre et de régler les interactions entre les acteurs en présence. Ce processus négociatoire participe ainsi à la constitution d'un ordre négocié qui relève parfois de l'expérimentation, mais qui tend à s'institutionnaliser.

Enfin, Reynald Bourque et Christian Thuderoz distinguent trois configurations structurelles de la négociation (chapitres V, VI et VII). Ces structures prennent forme dans des contextes différents, n'ont pas les mêmes finalités et emploient des techniques spécifiques. L'étude des négociations interpersonnelles (a) met en avant les dispositions des négociateurs, leur capacité de persuasion, leur expérience en situation de face-à-face. Les négociations intra-organisationnelles (b) nous montrent comment elles parviennent à faire tenir ensemble des individus qui coopèrent pour que l'organisation se construise et fonctionne. Cela ne va pas sans poser la question de la représentativité des négociateurs. Enfin, les négociations interorganisationnelles (c) questionnent les méthodes efficaces pour réguler les conflits contemporains. Les auteurs s'interrogent alors sur ce que devrait être la formule générale de négociation.

Le lecteur comprend que la négociation est à la fois un travail et un rapport social. Le négociateur concède sans perdre la face, il maintient ses exigences sans briser la relation. Cet acteur représente d'autres intérêts que le

sien, mais n'abandonne pas pour autant ses prétentions.

Cependant, cet ouvrage se confine dans une valorisation de la négociation. Les auteurs présentent une vision quelque peu enchantée du compromis, qui ne serait ni une compromission, ni une soumission. L'activité négociatoire est présentée comme étant, d'une part, un principe légitime de régulation sociale car elle implique les contractants et, d'autre part, un principe efficace car elle permet la résolution de différends. Les auteurs insistent, dans une perspective durkheimienne, sur le caractère moral de la négociation dans le sens où elle permet de construire du lien : « la négociation est avant tout une modalité fondamentale du vivre ensemble. Elle est un art moral » (p. 117).

Si le champ du négociable s'étend, est-ce que tout est négociable ? Quelle est l'épaisseur de chacune de ces négociations ? Peut-on mettre sur un même plan, comme le font les auteurs, le désaccord au sein du couple, le litige entre sous-traitant et donneur d'ordres, le conflit entre employeur et salariés ? Qu'en est-il des autres sources de régulation ? Pour les auteurs, la loi a perdu son pouvoir régulateur : seule la négociation est légitime et efficace. Mais alors, qu'est-ce qui assure un certain intérêt général au sein d'une société ? Ce livre fait également l'impasse sur les récentes articulations entre négociation et législation qui se complètent et se construisent l'une vis-à-vis de l'autre. Par exemple, en France, les deux lois relatives à la réduction de la durée du travail fixent un cadre à l'intérieur duquel les partenaires sociaux négocient, au sein des entreprises, les modalités du passage aux 35 heures. Les résultats de la première campagne de négociation (1998-2000) serviront de base pour la rédaction de la seconde loi.

L'ambiguïté liée à l'emploi d'un registre analytique et d'un autre plus normatif peut déconcerter le lecteur.

On se sait plus s'il s'agit de fonder une sociologie de la négociation ou bien de donner au lecteur des clés pour négocier. Malgré cela, ce livre engage une discussion prometteuse sur la place de la négociation, les processus qui la

traversent, les acteurs qui la façonnent et sa portée régulatrice.

MICHEL CATLLA  
CERTOP CNRS,

Université de Toulouse-le-Mirail

***Le pouvoir de négocier. S'affronter sans violence : l'espace gagnant-gagnant en négociation***

par François DELIVRÉ, Paris : Dunod, 3<sup>e</sup> édition, 2003, 296 p., ISBN 2-10-006980-2.

Ce livre propose une application de l'Analyse Transactionnelle (AT) au domaine de la négociation. Même si l'auteur s'intéresse davantage à la négociation en général et, plus particulièrement au domaine des transactions commerciales, les concepts et principes présentés ainsi que la démarche suggérée dans ce volume (car il s'agit d'un ouvrage éminemment pratique) sont tout à fait pertinents à la compréhension des négociations en relations du travail.

Soulignons au départ que le volume se situe dans la même ligne de pensée que le classique *Comment réussir une négociation* (Fisher et Ury, Seuil, 1982) qui porte sur la négociation raisonnée ou encore *Franchir le mur des conflits* (Weiss, PUL, 2000) qui traite de la négociation basée sur les intérêts. Sa particularité provient du fait qu'il utilise les outils de l'Analyse Transactionnelle pour faire la démonstration des moyens à prendre pour réussir une négociation gagnant-gagnant.

La première partie traite de la personnalité du négociateur. On y trouve sept chapitres qui expliquent comment les concepts clés de l'AT peuvent contribuer à comprendre le comportement d'individus en situation de négociation. Ces concepts sont les suivants. « Les positions de vie » sont déterminées par le degré d'estime positive ou négative qu'un individu a pour lui-même et pour les autres. En associant ces deux dimensions et leurs pôles négatif et positif respectifs, on obtient quatre

positions de vie distinctes possibles : (+ -), (- +), (- -) et (+ +). Il y a trois niveaux de position de vie : le niveau comportemental, le niveau psychologique et le niveau existentiel.

« Les trois États du moi » constituent le concept fondateur de l'AT. Il s'agit de l'État Parent, l'État Adulte et de l'État Enfant. On parle de « Symbiose » lorsqu'il y a conjugaison du Parent d'une personne avec l'Enfant d'une autre personne avec exclusion partielle ou totale de l'Adulte. Delivré affirme que « négocier, c'est sortir de la symbiose en mettant les deux parties en mode Adultes aux commandes » (p. 39).

« L'autonomie et la maturité du négociateur » sont représentées sous la forme d'un escalier comportant cinq niveaux : la dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance, l'interdépendance et finalement, la maturité.

« La structuration interne du psychisme » concerne le poids respectif du Parent, de l'Adulte et de l'Enfant qui détermine six types de personnalité : le Persévérant, le Rêveur, le Promoteur, le Travaillomane, le Rebelle et l'Empathique. Chaque personnalité a des besoins particuliers, une porte d'entrée psychologique particulière et un canal de communication préféré. Les portes d'entrée sont : la pensée, l'opinion, le sentiment, l'action, la réaction et l'action dirigée alors que les quatre canaux sont le nourricier, l'informatif, le directif et l'émotif. Chaque type de personnalité a également une séquence