

Rojot, Jacques, *La négociation. De la théorie à la pratique*

Gérard Hébert

Volume 50, numéro 1, 1995

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051000ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051000ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Hébert, G. (1995). Compte rendu de [Rojot, Jacques, *La négociation. De la théorie à la pratique*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 50(1), 227–229.
<https://doi.org/10.7202/051000ar>

La négociation. De la théorie à la pratique

par Jacques ROJOT, Paris, Vuibert, 1994, 220 p., ISBN 2-7117-8553-X.

Ce livre est la traduction d'un ouvrage qui a paru d'abord en anglais. Même si l'auteur est français et s'il enseigne à l'Université de Paris I (Panthéon-Sorbonne), il l'a d'abord publié en anglais, sous le titre *Negotiation. From Theory to Practice*, chez Macmillan Press (U.K.) en 1990 (200 pages). L'ouvrage présente l'essentiel d'un cours que l'auteur a donné plusieurs fois, de 1980 à 1990, à des étudiants universitaires et à des cadres oeuvrant dans plusieurs pays. L'influence du contexte américain, que l'auteur connaît bien pour y avoir étudié et séjourné, se retrouve partout ; en témoignent la majorité des exemples, les publications mentionnées dans le texte et les nombreux titres de la bibliographie.

Le sous-titre « De la théorie à la pratique » oriente le lecteur. Les deux premiers chapitres résument quelques théories de la négociation, principalement l'explication psychosociale du phénomène (3-5). Les autres théories sont mentionnées à l'occasion, tout au plus ; c'est la théorie psychosociale qui sert d'instrument d'analyse, tout au long de l'ouvrage. Les derniers chapitres du livre sont consacrés à la pratique de la négociation ; les recettes y abondent.

Malgré son titre, fort général, l'ouvrage n'offre pas une vue d'ensemble des divers domaines de la négociation. Les nombreux exemples qu'on y trouve se rapportent à trois types de négociation : les négociations politiques ou internationales, les négociations commerciales (achat-vente) et les négociations collectives en relations du travail, que l'auteur appelle négociations sociales. Nulle part il ne circonscrit son objet d'étude, si ce n'est en soulignant les liens entre conflit et négociation (16-20). Peu à peu le lecteur découvre que le titre englobe toute forme de négociation, mais que l'ouvrage ne traite que du processus lui-même, rien d'autre. Cet aspect est large-

ment approfondi. Par contre, le livre ne saurait servir à initier des étudiants à la matière. Trop d'autres aspects importants n'y sont pas traités.

L'objet d'étude choisi par l'auteur — l'analyse du processus sous l'angle psychosocial — est tout à fait légitime, à cause de sa grande importance. Il risque, par contre, d'être trompeur, particulièrement en relations du travail, s'il n'est complété par d'autres aspects également déterminants. De ce point de vue, la discussion de l'unité de négociation — définition et nature du groupe visé — est primordiale. L'auteur n'en parle que deux fois, en discutant d'autre chose (90, 173). Il est vrai que le concept d'unité de négociation est plus central en Amérique qu'en Europe ; mais partout les problèmes diffèrent selon qu'on négocie pour une usine, en tout ou en partie, une entreprise multi-établissements ou une branche industrielle complète. Plusieurs parlent alors de niveaux multiples de négociation. L'auteur emploie l'expression « niveau de négociation » pour désigner une autre réalité, celle de l'autorité du négociateur et de l'envergure de son mandat, large ou restreint (132).

Autre équivoque, plus trompeuse encore, le sens de l'expression « structures de négociation ». L'auteur emploie le terme assez fréquemment, pas toujours dans le même sens. (Le mot n'apparaît pas dans l'Index.) L'auteur affirme que « L'environnement [ou le contexte] dans lequel se déroulera la négociation en détermine la structure » (51). Ailleurs il dira que les parties à la négociation et l'environnement structurent la négociation (41, 48) ; il parle aussi de la structure... de la salle de conférence où se poursuit la négociation (132). Il se résume en déclarant que la négociation est une structure, un processus, un comportement (198). La description qu'il fait est excellente des multiples structu-

res internes propres à différentes parties négociantes (45-48), mais il n'identifie pas ces structures comme partie intégrante de la structure globale d'une négociation. Au contraire, selon lui, les conséquences de la structure découlent des relations entre les parties ; il annonce (48) qu'il en traitera à propos des stratégies, ce dont il s'acquitte avec soin, mais il n'y considère que les rapports internes à chaque partie et les rapports entre les parties, les négociateurs et les mandants (75-77). Quand on songe à l'importance accordée par la plupart des auteurs à la définition des structures de négociation, les différents sens utilisés dans le présent livre risquent de dérouter bien des lecteurs.

Une équivoque fondamentale découle d'autres définitions. L'auteur déclare synonymes les mots négociation et marchandage (21). L'équivoque vient de la traduction. En anglais, les deux mots, que certains utilisent parfois l'un pour l'autre, n'ont pas exactement le même sens. *Collective bargaining* a la signification la plus large, incluant tous les aspects qui se rattachent à la négociation, alors que *negotiation* désigne les séances de discussion entre les parties. En français, on a presque l'inverse : c'est le mot négociation qui est le plus englobant, alors que le marchandage vise les échanges, le jeu du donnant-donnant, presque le maquignonnage que l'auteur décrit ailleurs avec noirceur (164-165).

Mais l'ouvrage a d'importantes qualités. Le premier c'est qu'il approfondit le sujet qu'il voulait analyser, le processus même de la négociation. Il s'agit d'une traduction, et pourtant on ne sent pas le texte traduit : les phrases sont simples, claires, bien formulées. La pensée est complétée par des exemples toujours à propos et variés. Pas d'équations mathématiques, qui risquent souvent d'obscurcir la pensée ; seulement quelques graphiques, adéquatement interprétés, qui résumant les formulations un peu plus complexes.

Dans la partie théorique, l'auteur privilégie deux concepts, celui du conflit et celui du pouvoir de négociation. Celui-ci, d'importance majeure, est relié à l'environnement (57) puis à la perception de l'autre (61-62) et à une situation d'incertitude (116). Inutile d'insister sur le rôle primordial de ces deux éléments dans le déroulement de toute négociation.

Traitant du processus, l'auteur s'intéresse tout particulièrement aux stratégies des négociateurs (chap. 3 et 4). Le lecteur éprouve une certaine confusion par rapport aux trois termes enjeux (51), objectifs (53) et objets ou sujets de la négociation (88-98). L'auteur consacre une longue section aux objectifs (78-88). Mais il ne parle pas de ce qu'on entend habituellement par cette expression ; le lecteur comprend peu à peu qu'il s'agit d'objectifs stratégiques : points limites, coûts impliqués, positions truffées. La matière à négocier, il l'appelle points de négociation (88-98) ; c'est comme un accessoire à la stratégie. Il y présente fort bien la distinction entre sujets (ou points) distributifs et intégratifs (92-96), selon les termes établis par Walton et McKersie dans leur ouvrage de 1965. Finalement, le choix de la stratégie à adopter revient toujours à la dichotomie suivante : conflit ou coopération, ou encore à un astucieux mélange des deux, selon les sujets et les circonstances (101-111). (Dans la gamme des stratégies possibles, l'auteur en appelle une conciliation (107 fig. 8 et 146) ; pour l'auteur, ce mot évoque une attitude, pas du tout l'institution nord-américaine distincte et bien connue.)

Le chapitre 5, consacré aux tactiques de négociation, inaugure la partie peut-être la plus intéressante de l'ouvrage. L'auteur distingue les tactiques de forme ou règles procédurales (114-124) et les tactiques de fond ou substantielles (125-145). Celles-ci ne visent pas l'objet de la négociation mais les aspects majeurs du processus : le rythme de son déroulement, le maniement de l'information,

l'organisation des équipes, les moyens de pression comme l'engagement et le bluff. (Nulle part il n'est question des moyens de pression utilisés en relations du travail : ralentissement du travail, refus du temps supplémentaire, etc.) Certaines pages de ce chapitre sont fascinantes, comme les règles à respecter dans le processus des concessions à effectuer (117-119).

Du chapitre 5 au chapitre 8, où l'on traite des styles, des phases et des tâches de la négociation, l'auteur a recours à de nombreuses listes ou tableaux. Ces guides pratiques (genre *How to* ou *check-list* des auteurs anglophones) s'avèrent précieux, surtout pour les praticiens. L'auteur n'avait pas à s'en justifier (1). Ils constituent un acquis précieux dans un ouvrage consacré au processus de négociation. En plusieurs endroits, l'auteur relève le cas de plus

en plus fréquent de ceux qui doivent négocier dans une langue étrangère ; ses observations sont toujours judicieuses et appropriées à un monde où les distances diminuent sans cesse.

Pour avoir une vue d'ensemble de la négociation, surtout de la négociation collective en relations du travail, le lecteur aurait besoin d'un exposé sur l'encadrement légal, le contexte économique, le groupe visé, le contenu négocié. L'auteur a choisi un autre aspect ; c'est son droit. D'un autre côté, le lecteur n'est pas tenu de partager les quelques jugements de valeur proposés ici et là, par exemple le pessimisme de l'auteur sur la qualité générale des négociateurs et des négociations en tous domaines (171, 178, 192).

GÉRARD HÉBERT

Université de Montréal

Employment Security and the Labor Market: Interdisciplinary Approaches and International Evidence

edited by C.F. BUECHTEMANN, Ithaca, New-York, ILR Press, 1993, 512 p., ISBN 0-87546-188-3.

This book represents the proceedings of a conference on employment security held in 1990. The proceedings include 27 papers and an introduction by the editor. The employment security experiences of the United States (5 chapters), the U.K. (3 chapters), Germany (5 chapters), France (3 chapters) and Italy (3 chapters) are surveyed while specific labour market issues are assessed for many other countries including Canada and Japan. As the title suggests, the volume approaches the question of employment security from a variety of theoretical and disciplinary perspectives. Readers expecting internal consistency should take note.

A central theme underlies much of this book. This theme involves a comparison of the United States with the rest of the world, but principally with Europe. Empirically, the contrast is be-

tween the "American job miracle" of the last two decades relative to an apparently greater degree of sluggishness and unemployment persistence of European labour markets.

This volume has a strong policy orientation. Key policy questions include the following. Are restrictive employment security policies in Europe the cause of unemployment persistence? Do the negative and unintended effects of restrictions on the ability of employers to lay workers off outweigh the intended positive impacts? Are recent U.S. policies to promote employment security likely to lead to the same unintended negative effects? This volume provides many, often conflicting, answers to these and related questions.

Many of the central issues in this volume are raised in an overview paper