

## Relations industrielles Industrial Relations



Lax, David A. et James K. Sebenius, édition française par Gilles Gauthier et Marie Thibault, *Les gestionnaires et la négociation*

Reynald Bourque

Volume 52, numéro 2, 1997

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051175ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051175ar>

[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

Bourque, R. (1997). Compte rendu de [Lax, David A. et James K. Sebenius, édition française par Gilles Gauthier et Marie Thibault, *Les gestionnaires et la négociation*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(2), 452-456. <https://doi.org/10.7202/051175ar>

## Recensions

### Book Reviews

#### *Les gestionnaires et la négociation*

par David A. LAX et James K. SEBENIUS, édition française : Gilles GAUTHIER et Marie THIBAUT, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 1995, 438 p., ISBN 2-89105-577-2.

L'édition française de l'excellent ouvrage de Lax et Sebenius, réalisée par Gilles Gauthier et Marie Thibault de l'École des Hautes études commerciales de l'Université de Montréal, met à la portée des lecteurs francophones l'une des meilleures synthèses à ce jour sur la théorie de la négociation. La publication d'une édition française de cet ouvrage, dont la version originale est parue en 1986 aux États-Unis, vient donc enrichir la courte liste des ouvrages en langue française consacrés à la négociation, qui se limitent trop souvent à présenter des « recettes gagnantes » ou à décrire les différents « styles » de négociateurs. Les responsables de cette édition ont également ajouté à la bibliographie de l'édition originale les principales publications en langue française sur la négociation. Il faut toutefois déplorer l'absence dans cette nouvelle bibliographie de l'ouvrage de Gérard Adam et Jean-Daniel Reynaud (*Conflits du travail et changement social*, PUF, 1978), qui est selon nous une des contributions théoriques majeures en langue française dans le domaine de la négociation collective.

L'ouvrage qui compte dix-sept chapitres est divisé en deux parties, la première portant sur l'analyse des processus de la négociation tandis que la seconde situe la place de la négociation dans la gestion des organisations. La préface de l'ouvrage signé de Gilles Gauthier fait un rapide survol des différentes approches de la négociation afin de mettre en évi-

dence l'intérêt pédagogique de l'ouvrage de Lax et Sebenius pour les gestionnaires engagés quotidiennement dans des négociations internes et externes. Le chapitre 1 qui tenait lieu d'introduction dans l'ouvrage original est un approfondissement des analyses esquissées dans la préface puisqu'il s'attarde aux différentes négociations menées par les gestionnaires avec leurs supérieurs, leurs subordonnés et des agents externes. Les chapitres 2 à 10 qui alimentent la première partie de l'ouvrage introduisent de façon structurée les différentes composantes de la négociation. Le chapitre 2 plonge au cœur du sujet avec une présentation du « dilemme du négociateur », qui provient selon Lax et Sebenius de la coexistence dans toute négociation de tactiques intégratives pour créer de la valeur et de tactiques distributives pour revendiquer cette valeur. Le chapitre 3 pose les premiers jalons de l'analyse de la négociation en soulignant la nécessité pour les négociateurs d'inventorier, dans un premier temps, les solutions de rechange pour baliser le champ de la négociation et établir leur « valeur de réserve » (point de résistance) en regard d'une éventuelle entente.

Le chapitre 4 consacré à l'analyse des intérêts comme mesure de la négociation, est selon nous le plus intéressant de l'ouvrage. Les auteurs soulignent d'abord l'importance pour les négociateurs des intérêts subjectifs ou latents comme la justice, l'équité, la dignité ou

la réputation, et la difficulté de mesurer ces intérêts. Ils préconisent à l'instar de Fisher et Ury (*Comment réussir une négociation*, Seuil, 1982) de baser les négociations sur les intérêts plutôt que sur les positions, en soulignant toutefois les limites de cette démarche lorsque des conflits idéologiques ou de valeurs existent entre les parties. Il faut également distinguer, selon Lax et Sebenius, les intérêts intrinsèques des parties à la négociation et des intérêts instrumentaux qu'elles entretiennent à l'égard d'autres négociations. Ainsi, les intérêts instrumentaux sont importants en regard du processus et des relations mutuelles, tandis que les valeurs et les principes renvoient aux intérêts intrinsèques. L'arbitrage des intérêts repose davantage sur la capacité d'évaluer l'importance relative des intérêts des parties que sur la mesure exacte des différents intérêts en présence. Enfin, les auteurs estiment que pour bien cerner les intérêts de l'autre partie, il faut pratiquer l'écoute active et des communications ouvertes, le recours à une tierce-partie pouvant améliorer dans certains cas la compréhension des intérêts en cause.

Le chapitre 5 explore les processus de création de valeur par l'action conjointe ou la coopération des parties. L'entente en négociation crée des gains communs en ce qu'elle représente pour les parties une situation plus intéressante que les solutions de rechange dont elles disposent. Les auteurs distinguent la création de « valeur privée » comme les profits ou les biens qu'une partie pourrait consommer seule, et la création de « valeur commune » qui correspond aux biens publics dont le partage implique la coopération. La création de « valeur privée » découle principalement de l'identification et la conciliation des différences (de préférence, d'attitudes face aux risques, d'horizon temporel) entre les parties. Dans le cas d'estimations discordantes sur les événements futurs, il est important selon les auteurs d'identifier des critères objectifs mutuellement acceptables et non manipulables par l'une ou l'autre des

parties, afin de fonder des ententes viables. Par ailleurs, la création de « valeur commune » repose sur l'existence d'intérêts partagés pour un même objet de négociation. La création de valeur peut également provenir des économies d'échelle fondées sur le partage des coûts plutôt que des intérêts. Enfin, pour créer de la valeur, les parties doivent privilégier des approches qui misent sur la capacité d'action conjointe.

Le chapitre 6 passe en revue les différentes tactiques de revendication de la valeur. Une première approche à cet égard vise à modifier la perception par l'autre partie des solutions de rechange, soit en exagérant ses propres ressources ou en minimisant la portée des solutions disponibles à l'autre partie. L'efficacité des tactiques de revendication comme l'engagement et la menace, tient essentiellement à leur crédibilité, mais leur utilisation peut aussi provoquer la rupture des négociations. Les auteurs considèrent que les engagements fondés sur des normes sociales admises, telle l'équité ou la justice, sont plus faciles à utiliser que la menace d'un recours au rapport de force. Une autre façon de revendiquer la valeur consiste à modifier à la baisse les aspirations de l'autre partie par des positions élevées dès le début des négociations afin d'influencer sa perception des valeurs de réserve et de la zone de négociation. Les prises de position sont des tactiques d'ancrage, tout comme les offres d'ouverture et les engagements, et sont d'autant plus efficaces que la zone de négociation est indéterminée. D'autres tactiques de revendication consistent à prendre en otage les valeurs de l'autre partie pour en tirer un avantage stratégique, ou encore à créer un effet de levier en liant plusieurs sujets de négociation. Enfin, les tactiques de manipulation de l'information pour induire l'autre partie en erreur, et les invocations morales utilisées fréquemment pour revendiquer de la valeur, soulèvent selon les auteurs la dimension éthique de la négociation. La prise en charge de cette

dimension éthique passe selon eux par une sensibilisation des négociateurs aux critères normatifs qui doivent guider les négociations.

Le chapitre 7 se penche sur la gestion de la tension entre les processus de création et de revendication de la valeur qui est au cœur du « dilemme du négociateur ». Les auteurs critiquent deux visions divergentes qui occultent l'une et l'autre cette tension, l'une voulant qu'il n'y ait pas de création de valeur par la coopération, l'autre présentant la revendication comme nuisible aux gains communs. Cette dernière posture est qualifiée par les auteurs de fausse et trompeuse, car elle ouvre la porte aux manœuvres abusives des négociateurs orientés vers la revendication. Pour gérer le dilemme du négociateur, les auteurs dégagent des expériences de Robert Axelrod sur une variante du dilemme du prisonnier, les conditions favorisant la coopération en négociation : le jeu est répétitif ; la défection est observable après chaque séquence ; la correction ultérieure de la défection est récompensée et sa répétition est sanctionnée. La démarche globale préconisée par Lax et Sebenius pour gérer le dilemme du négociateur est de rendre la création de valeur plus intéressante que la revendication. Une première approche à cet égard consiste à changer les règles du jeu de la négociation par le recours à des médiateurs acceptés par les parties qui peuvent faciliter l'échange d'informations, améliorer le niveau de confiance mutuelle et éviter l'escalade des conflits. Une autre approche met à contribution la technique du texte unique élaboré avec l'aide d'un tiers-intervenant, et soumis à l'approbation finale des parties. Enfin, Lax et Sebenius considèrent à l'instar de Fisher et Ury qu'il faut dissocier invention et décision, car la revendication inhibe les capacités créatrices et restreint ainsi la création de valeur.

Nous ne nous attarderons pas sur le chapitre 8 qui porte sur une étude de cas illustrant les différents processus de

négociation présentés aux chapitres précédents. Le chapitre suivant aborde la dynamique de la négociation qui se manifeste par le changement de la configuration initiale déterminée par les intérêts, les solutions de rechange et les parties en cause. On peut modifier la donne d'une négociation par l'ajout ou la soustraction de sujets de négociation qui peuvent créer de la valeur en élargissant la zone de négociation ou en réduisant les écarts entre les parties, mais qui risquent également de compromettre les possibilités d'entente si elles prennent la forme d'une revendication. L'ajout ou la soustraction d'une partie à la négociation peut également avoir pour but de créer ou de revendiquer de la valeur, et par conséquent faciliter ou compliquer la négociation. Enfin, les parties peuvent invoquer ou ignorer certains intérêts soit pour favoriser l'entente ou pour revendiquer de la valeur, et d'autres tactiques comme la persuasion peuvent être utilisées pour modifier les perceptions de la donne. Le chapitre 10 réinsère les principaux processus analysés dans un cadre global incorporant le pouvoir de négociation. Les auteurs résumant ainsi leur démarche : les intérêts constituent la mesure de la négociation, les solutions de rechange déterminent les bornes et l'ensemble des ententes possibles trace la frontière de la zone de négociation. À l'intérieur de cet espace de négociation, les parties revendiquent de la valeur en utilisant leur pouvoir de négociation. Les auteurs définissent le pouvoir de négociation comme étant la capacité de modifier en sa faveur la configuration de la négociation. Les principales sources de pouvoir qu'ils identifient sont la coercition, le charisme, la conformité à une norme ou un principe moral, la connaissance et l'accès privilégié à l'information.

La seconde partie de l'ouvrage comporte sept chapitres qui explorent les liens entre la négociation et la gestion. Le chapitre 11 situe la négociation dans une perspective de gestion stratégique qui

prend en compte les facteurs internes et externes à l'organisation. Le gestionnaire négocie avec ses supérieurs son mandat, c'est-à-dire ses objectifs, son champ d'autorité et les ressources à sa disposition, et il négocie avec ses subordonnés et des agents externes l'exécution de son mandat. Le chapitre suivant examine les différentes négociations internes et externes en soulignant l'importance pour le gestionnaire de former une coalition dominante en appui à son mandat, et la conformité de la démarche des négociations internes et externes avec le modèle présenté dans la première partie de l'ouvrage. Le chapitre 13 traite de la modification des ententes internes et externes qui s'impose lorsque de nouvelles parties entrent en scène, ou lorsque surviennent des résultats imprévus qui amènent les parties à vouloir renégocier les ententes existantes. Les auteurs soulignent la fragilité des « ententes conditionnelles » et des différents moyens dont disposent les négociateurs pour renforcer celles-ci, soit en bonifiant le respect ou en sanctionnant la dénonciation des ententes. Les auteurs examinent également les mécanismes de flexibilisation des ententes, comme les procédures d'arbitrage, qui peuvent servir de substitut à la renégociation des ententes.

Le chapitre 14 analyse la négociation dans les situations de gestion directe hiérarchisée qui mobilisent l'autorité officielle et le commandement, mais également la médiation auprès des subordonnés. Le chapitre 15 traite des situations de gestion directe qui impliquent des négociations par l'entremise d'agents représentant des groupes ou des services internes, qui soulèvent l'épineux problème de la relation aux mandants. L'agent a des motivations et des intérêts personnels, mais il est soumis à un processus de ratification interne qui limite sa marge de manœuvre. Le chapitre 16 est consacré à la négociation en réseaux dans les situations de négociation indirecte qui implique une responsabilité centralisée et

une diffusion des ressources. Dans un tel cas, une des tâches essentielles du gestionnaire est de créer et de modifier des réseaux d'entente qui demeurent très sensibles aux pressions extérieures. Les deux principales avenues de la gestion indirecte sont de rapprocher l'autorité et la responsabilité, et de tenter de réduire l'incertitude par des ententes basées sur des intérêts partagés. Le chapitre 17 qui conclut l'ouvrage rappelle l'importance de la négociation pour le gestionnaire qui est au centre d'un réseau d'ententes internes et externes liées. L'élément-clé du pouvoir du gestionnaire est le contrôle de l'information qui facilite la négociation d'ententes qui satisfont aux exigences de son mandat, et la jonction entre les réseaux internes et externes.

La qualité première de l'ouvrage de Lax et Sebenius est de proposer une synthèse originale des principales contributions théoriques sur la négociation et d'en tirer des enseignements utiles pour la gestion. Les auteurs font un usage extensif des travaux de Fisher et Ury dont s'inspirent plusieurs de leurs propositions, notamment l'invitation à baser les négociations sur les intérêts plutôt que sur des positions, l'importance des approches coopératives pour favoriser la création de valeur, la séparation des processus de création et de revendication de la valeur, l'utilisation de critères objectifs pour construire des ententes viables. Toutefois, Lax et Sebenius critiquent ces mêmes auteurs en soulignant les limites inhérentes aux approches de négociation « gagnant-gagnant » qui véhiculent la vision fautive et trompeuse d'une démarche axée exclusivement sur la création de valeur qui exclurait le recours aux tactiques de revendication de la valeur. Selon Lax et Sebenius, il y a non seulement coexistence mais très souvent simultanéité des processus de création et de revendication de la valeur en négociation. La préférence de Fisher et Ury à un modèle purement intégratif ouvre selon eux la voie à des abus de la part de négociateurs qui simuleraient la recherche de

gains communs pour revendiquer la totalité ou la majeure partie de la valeur. Lax et Sebenius font la promotion des approches de résolution de problèmes en négociation tout en se démarquant des propagandistes de la négociation « gagnant-gagnant » qui font peu de cas des divergences idéologiques et les conflits d'intérêts qui alimentent la négociation, notamment dans le champ des relations du travail.

La synthèse théorique de Lax et Sebenius conforte les analyses de Walton et McKersie (1965) quant au caractère « mixte » de la négociation collective qui met en cause des processus distributifs de revendication de la valeur ainsi que des processus intégratifs de résolution de problèmes. De même, le « dilemme du négociateur » de Lax et Sebenius est une reformulation du « dilemme de la négociation mixte » que soulevaient Walton et McKersie dans leur ouvrage classique de 1965. Il y a beaucoup de convergence entre l'approche théorique de Walton et McKersie et celle de Lax et Sebenius, et

ces derniers font d'ailleurs une présentation très élogieuse des travaux de leurs illustres prédécesseurs. L'ouvrage de Lax et Sebenius vient cependant bonifier le modèle de la négociation « mixte » de Walton et McKersie par l'ajout d'éléments tactiques inspirés des travaux de Fisher et Ury qui proposent une démarche privilégiant les approches intégratives de création de la valeur en négociation, sans exclure pour autant la revendication de la valeur. L'autre mérite de l'ouvrage de Lax et Sebenius est de mettre en évidence l'importance des théories de la négociation pour l'étude et la pratique du management. Ces apports justifient amplement la publication de l'édition française de cet ouvrage qui s'imposera sans doute comme manuel de base pour les enseignements théoriques et pratiques sur la négociation en relations industrielles et en sciences administratives au Québec, et éventuellement en France.

REYNALD BOURQUE  
Université de Montréal

### ***Pathways to Change: Case Studies of Strategic Negotiations***

by Joel CUTCHER-GERSHENFELD, Robert B. MCKERSIE and Richard E. WALTON,  
Kalamazoo, Michigan : W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1995,  
257 p., ISBN 0-88099-155-0 (paper), ISBN 0-88099-156-9 (cloth).

In this book, the authors examine twelve case studies of cooperative and contentious negotiations which formed the basis of their analysis for the theory of negotiated change in labour-management relations, reported in their 1994 book: *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*. This book features detailed presentations of the twelve case studies given in full detail. In addition it offers added tools and guidance for strategic negotiators following the various pathways to change. The book is intended to be a companion and resource book for readers interested in learning more about the cases upon which *Strategic Negotiations* thesis was developed. The cases have been updated wherever possible.

In the introductory chapter the authors state their belief that major change is almost inevitable in the present circumstances. Drawing from their earlier book *Strategic Negotiations* they state their belief that major change requires negotiations. Two concepts from their theory provide a framework for presenting the case studies: (1) there are contrasting strategies of forcing and fostering change and (2) there is a juxtaposition of substantive and relationship outcomes.

The four chapters that follow each feature three case studies. Chapter two cases involve forcing strategies, chapter three cases involve fostering strategies, chapter four focuses on the sequence of forcing followed by fostering and finally