

## LA NÉGOCIATION DANS SON CONTEXTE

### 1. Avant-hier : la passionnante négociation qui se tint en 1570 au château royal de Saint-Germain<sup>1</sup>

En 1958, le prix Goncourt est décerné à un ancien diplomate. Dans son roman, il décrit par le menu une négociation entre deux représentants du roi de France et deux nobles huguenots, émissaires de l'Amiral de Coligny. Le lecteur de 1958 n'avait aucune raison de s'intéresser au contrôle par un parti ou par l'autre, dans des conditions laissées floues par l'auteur, de trois ou quatre villes de province. Les négociateurs eux-mêmes étaient d'ailleurs indifférents à l'enjeu apparent, et le narrateur affirme même préférer « Ne rien savoir de ces villes et de leurs habitants, garder de ces choses une conception purement abstraite ». Le véritable sujet de l'ouvrage est la négociation par elle-même, son déroulement, ses rebondissements, les liens qui se tissent entre parties adverses, les positions que prend le diplomate, et qu'il va ensuite habilement faire transformer en instructions par son commanditaire.

Les passionnés de négociation ne se lassent pas de lire et relire ce merveilleux petit livre. Ils passent un excellent moment, et ils en tirent de nombreuses leçons. Sont-elles applicables dans leurs travaux quotidiens ? Pas directement. Les négociations d'aujourd'hui ne réunissent pas dans les salons fastueux et les jardins à la française d'un château royal deux paires de gentils-hommes aussi courtois que manipulateurs, nourris des mêmes

---

1. Walder, F., *Saint-Germain ou la négociation*, Gallimard, Paris, 1958 (réédité en 2001 dans la collection Le Livre de Poche).

auteurs grecs et romains, ayant lu Saint Augustin et Machiavel, et s'amusant beaucoup à décrypter des messages dont la seule question est de savoir s'ils sont codés au troisième ou au quatrième degré. Beaucoup d'eau a coulé sous les ponts depuis la fin du seizième siècle. Il n'est d'ailleurs pas nécessaire de remonter si loin pour constater de profonds changements dans les méthodes de négociation, tout simplement parce qu'il s'agit d'une activité éminemment sociale, et que les modes de relation entre les hommes évoluent constamment. Ce qui ne m'empêche pas de vous recommander la lecture de *Saint-Germain ou la négociation...*

## **2. Hier : dans l'échoppe. La négociation managériale et sociale avant l'industrialisation**

L'évolution a commencé avec l'industrialisation. Avant cette révolution des techniques et des mœurs, les relations interpersonnelles et la pression sociale étaient très différentes. On pourrait puiser dans la littérature compagnonnique de nombreux récits illustrant les relations dans le monde du travail, depuis les bâtisseurs de cathédrales jusqu'aux maçons creusois. Nous prendrons un exemple plus moderne, moins marqué par le folklore qui encombre souvent les souvenirs des compagnons. Dans les années 1930, Hyacinthe Dubreuil, ouvrier métallurgiste, dirigeant de la CGT et fin observateur du monde ouvrier de son temps, remarquait qu'il était impossible de transposer dans l'usine les rapports sociaux qui avaient cours dans l'échoppe de l'artisan.

« Cette échoppe, où ne vivait qu'un petit groupe ne connaissait naturellement que des froissements de dimension réduite. Le maître et ses compagnons et apprentis formaient une collectivité restreinte où les discussions ne pouvaient atteindre une grande ampleur. Car si je m'imagine travaillant dans l'échoppe du passé, je puis conjecturer que mes préoccupations auraient eu certainement quelque analogie avec celles d'un ouvrier d'aujourd'hui. Il est probable que quelque jour j'y aurais introduit une demande d'augmentation de salaire, à laquelle il aurait bien fallu que le

maître répondit d'une façon ou d'une autre. Une réclamation pouvait alors être formulée de façon aussi directe qu'une réprimande. L'atelier était si l'on veut comme une sorte de petit forum où tout se passait en public, et où l'éclat d'une dispute pouvait s'éteindre aussi vite qu'elle avait commencé, et dans tous les cas sous le contrôle de témoins immédiats. »

Dubreuil en déduit que « l'artisan n'était certainement pas maître chez lui avec cet absolu qu'on imagine théoriquement », car « sa bonne foi comme son attitude étaient placées sous le contrôle de cette petite opinion publique du groupe dont il était le centre ». Il y avait alors peu de risques que le conflit s'aggrave et dure, car « toute aggravation d'un conflit quelconque ne provient généralement que du fait que les parties n'ont pu s'expliquer tout de suite à fond, et que chacun de son côté a bâti librement dans son imagination une thèse et une contre-thèse, sans que les parties purement imaginaires de ces thèses puissent être aussitôt éliminées par une discussion contradictoire<sup>1</sup> ».

Dans les rapports sociaux de cette petite équipe, la proximité permettait aussi au maître d'apprécier directement, chaque jour, le courage et l'habileté de ses compagnons, de connaître leur moral, leurs problèmes personnels, leurs défaillances et leurs besoins de conseils ou de formation. Quant à ces derniers, ils connaissaient les qualités – et les défauts – du patron, ses compétences, la situation de l'entreprise, l'état des commandes, les réactions des clients. Dans ces conditions, les relations restent largement individuelles, d'homme à homme, même si c'est sous l'œil vigilant de la micro-communauté. Ce n'est qu'en cas de graves difficultés qu'une collectivité plus large – celle des compagnons, par exemple –, est amenée à s'en mêler.

### **3. Aujourd'hui : des salariés (légitimement) plus exigeants**

Depuis l'époque décrite par Dubreuil, la société a beaucoup changé. Même s'il reste nombre de très petites entreprises que

---

1. Dubreuil, H., *Nouveaux Standards*, éditions Bernard Grasset, Paris, 1931.

l'on pourrait superficiellement comparer à l'échoppe de l'artisan pré-industriel, les salariés dans leur ensemble ont des compétences, des aspirations et des modes de vie différents.

### ***Plus instruits, mieux informés, plus responsables***

Ils sont plus instruits : en 2001, 85 % des jeunes Français ont terminé leur cursus secondaire. Ils sont mieux informés : nos concitoyens ont un hyperchoix de moyens d'information, entre la télévision, la presse écrite, la radio et Internet.

Ils ont aussi des responsabilités en dehors de leur travail salarié : la moitié d'entre eux adhèrent à une association à but non lucratif, où il ont l'occasion de gérer des budgets, d'investir, de négocier des financements auprès des pouvoirs publics ou de sponsors. Ils organisent des voyages, des spectacles. Il leur arrive d'embaucher des permanents, sous des statuts parfois complexes (CES, emplois-jeunes...). Ils managent des salariés – et surtout des bénévoles, ce qui n'est pas le plus facile !

Lorsqu'ils passent la porte de leur bureau ou de leur atelier, ces hommes et ces femmes ne laissent pas au vestiaire leur expérience et leur esprit critique. Ils veulent comprendre, et être traités en adultes. Le manager qui s'adresse à l'un de ses collaborateurs doit avoir en tête que ce dernier est peut-être habitué à gérer une structure de type PME, et plus compétent que lui dans bien des domaines.

### ***Une valeur dominante : le respect***

Les ouvriers français ont toujours été réputés pour leur mélange original de solidarité et d'individualisme, de sens critique et d'amour du travail bien fait. Philippe d'Iribarne a décrit avec talent cette « logique de l'honneur »<sup>1</sup>. Ce qui émerge le plus nettement aujourd'hui dans la plupart des conflits, c'est l'aspiration de tous, à tous les niveaux, à être respectés.

Le « respect » est en train de devenir la seule pierre de touche des relations sociales, notamment pour les moins de vingt-cinq ans. On peut s'inquiéter devant les formes extrêmes que peut

---

1. Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

prendre cette exigence. Mais elle s'impose avec une force telle parmi les couches les plus jeunes de notre société qu'elle finira par l'imprégner tout entière.

#### **4. Les Français et la négociation**

Des chercheurs du CNRS, se penchant sur la négociation sociale, écrivaient récemment que « la négociation aurait, dans le cas français, mauvaise presse, serait étrangère aux pratiques sociales concrètes et, par voie de conséquence, ne serait que faiblement un objet de recherche universitaire<sup>1</sup> ».

Le sceptique et le cynique peuvent soupçonner les auteurs de chercher à montrer combien leur démarche est originale et à quel point le champ abordé est en friche. Ils auraient tort. Nous avons un réel problème avec la négociation. Nous verrons quelles sont les raisons de cette difficulté à négocier. Prenons deux exemples frappants, et faisons une rapide comparaison avec nos cousins italiens.

##### ***Le mot tabou***

En décembre 1995, Alain Juppé, brillant énarque et homme politique chevronné, est victime d'un blocage surprenant. Depuis plusieurs semaines, il ne parvient pas à prononcer le mot « négociation ». Le conflit qui mobilise la France et paralyse la région parisienne porte, pendant tout ce temps, sur une seule exigence : que le Premier ministre accepte d'articuler ces quatre syllabes.

La même mésaventure coûta son poste à Silvio Berlusconi, lors de son premier et bref passage comme Président du conseil. Sans concertation, il annonce devant le Parlement italien un plan de réforme des retraites qui déclenche de vives réactions syndicales et populaires. Une manifestation massive dans les rues de Rome entraîne la chute de son gouvernement.

---

1. *La négociation sociale*, ouvrage coordonné par C. Thuderoz et A. Giraud-Héraud, CNRS éditions, Paris, 2000.