La négociation : modèle d'analyse des interactions

Michèle Gabay et Maguy Sillam

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1925>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1925

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1997

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Michèle Gabay et Maguy Sillam, « La négociation : modèle d'analyse des interactions », *Communication et organisation* [En ligne], 11 | 1997, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1925> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1925

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

La négociation : modèle d'analyse des interactions

Michèle Gabay et Maguy Sillam

- 1 L'article présente les résultats d'une recherche en cours menée par une équipe d'un groupe de recherche de l'Université de Paris VIII (équipe DRED n° 301), le Groupe de Recherche sur la Parole (G.R.P.), et plus particulièrement par Michèle Gabay et Maguy Sillam.
- 2 Nos objectifs de travail s'articulent autour d'une volonté de réunir des enseignants chercheurs et des chercheurs appartenant à des champs de recherche différents afin d'éclairer un certain nombre de phénomènes qui interviennent en interaction dans la négociation.
- 3 Notre équipe se compose de personnes qui se réfèrent à des champs théoriques divers : la psychologie, la linguistique, la littérature et la communication.
- 4 Notre analyse de la négociation commence depuis la préparation jusqu'à l'action de négociation elle-même. Elle concerne l'étude prévue de trois types de négociation : une situation que nous appellerons ouverte dans laquelle les relations de pouvoir des partenaires sont équilibrées et la volonté de parvenir à une solution de compromis acceptable par tous est partagée. La seconde avec un degré d'ouverture moyen, la troisième dissymétrique et inégalitaire qui cependant laisse un certain degré d'ouverture, mais qui ne sera pas au départ engagée avec un objectif de rupture immédiat et total.
- 5 Notre recherche souhaite étudier l'évolution dynamique et dans le temps d'une négociation.
- 6 Nous présentons un modèle d'analyse de négociation qualitatif et quantitatif transférable à des situations variées de négociation comptant des acteurs dont les enjeux seront repérés. Nous souhaitons montrer comment évolue une négociation depuis sa préparation jusqu'à sa mise en action dans un « espace problème » en termes d'interactions compte tenu des divers paramètres, des enjeux, des stratégies, des tactiques, des intérêts et des buts des différents protagonistes.

- 7 Notre apport se veut multifacettes et global, l'analyse exhaustive est proposée à partir d'éléments observables d'ordre situationnel, linguistique et paralinguistique.
- 8 Plusieurs questions ont présidé à notre travail : quelles sont les variables à prendre en considération dans l'analyse des différents moments de la négociation ?
- 9 Ces variables interagissent-elles les unes sur les autres ?
- 10 Quel est le poids des acteurs dans l'évolution du processus de négociation ?
- 11 Comment s'élabore une stratégie ? Quelles sont les variables prises en considération ?
- 12 Sont-elles toutes explicites et/ou exprimées ? Quel est le rôle du discours en négociation ? Qu'est-ce qui peut expliquer les modifications du climat relationnel, des stratégies. Y a-t-il des facteurs exogènes et/ou endogènes, quel est leur rôle, leur poids ? Est-il possible d'évaluer une négociation, en quels termes ? La rupture entre les protagonistes, quand, pourquoi, comment et avec qui intervient-elle ?
- 13 Les modèles aujourd'hui proposés par les théoriciens de la communication, quand ils sont globaux, se sont appuyés pour les compléter sur ceux de Sawyer et Guetzkow (1965) et Walton et McKersie (1965) puis Lax et Sebenius (1986). C'est ainsi que D. Dauckman (1977) (108-112 et 128-129) a identifié de nombreuses variables opérationnelles, comme : « des facteurs fondamentaux », les variables de mise en condition de l'analyse, dites de « pré-conditions », les « variables simultanées » que nous identifions en partie comme les variables situationnelles de notre modèle (conf plus loin), les « variables du processus » et les « variables de résultats ». Ce modèle pertinent démontre la complexité du processus de négociation et de sa préparation. Bien qu'il envisage des interactions entre les variables, le champ d'analyse peut être élargi et les étapes d'expérimentation enrichies.
- 14 D'une utilité plus étendue le modèle de Walton et McKersie (1965) a été élaboré à partir de négociations sociales de type formel. Nous retiendrons le rôle du mandataire, très ambigu, quelquefois en discordance entre celui attendu des mandants et la propre perception du mandataire qui a pu évoluer au contact des négociateurs adverses.
- 15 W. Mastenbroek (1989) s'en inspire, mais hypertrophie la notion de pouvoir, son champ théorique psychosocial sur le rapport des forces est celui de Lewin.
- 16 Enfin on peut inscrire dans les modèles « globaux qualitatifs » Dupont (1994) celui de Lax et Sebenius (1986) qui s'articule essentiellement autour de la prise en compte des intérêts, de l'obtention de gains et de la limite du processus. Ce modèle s'avère plus descriptif que prescriptif, ce qui pose la question du réalisme des applications.
- 17 Les modèles globaux quantitatifs s'inspirent d'une conception mécaniste avec un système de relations mathématiques entre les variables et le processus, l'objectif est de déterminer la ou les solutions optimales. Les vérifications d'hypothèses sont statistiques. On peut citer : Otomar Bartos (1974) dont le modèle est fondé sur la théorie des jeux et s'appuie sur des expérimentations en laboratoire. C. Dupont (p209) reconnaît une contribution à l'analyse critique des modèles de Richardson et de Bush-Mosteller.
- 18 L'approche de Nash normative est utile pour analyser les résultats d'une négociation et l'apport de Zartman (1974) effectue une synthèse entre « une convergence à la Nash vers une notion de résultat équitable, c'est à dire prenant en compte les anticipations réalistes que chaque négociateur peut faire sur la position de la solution finale » (Dupont p111). Il n'est à notre avis jamais tout à fait possible de voir la négociation comme un match dans lequel on comptabiliserait les concessions comme des points. La théorie des jeux totalise les gains évaluablement quantitativement, mais comment mesurer la relation de pouvoir, la

dépendance, l'estime de soi, la séduction, la notion « de face », les valeurs culturelles ou encore comment apprécier la valeur des enjeux symboliques par exemple ?

- 19 Citons par ailleurs le travail remarquable de M. Cathelineau (1991) qui propose un modèle d'analyse stratégique de la négociation en fonction de deux axes, celui de la confiance faible ou élevée entre les négociateurs, et celui du pouvoir faible ou fort, qui se croisent et déterminent des espaces d'alternances stratégiques. De plus, il a établi une typologie des comportements de négociateurs qui lui permet d'énumérer quatre styles de négociateurs : actifs, offensifs, réceptifs, positifs. Ce modèle très prédictif est tourné vers le pragmatisme depuis le diagnostic de la situation jusqu'au choix et à la formation de négociateur. Cependant, il ne s'est pas penché sur les interactions déclenchées au cours de ce processus ni sur leurs influences quant au déroulement et au fonctionnement de la négociation.
- 20 Il y a d'autres recherches plus ponctuelles sur les interférences entre certaines variables isolées puis croisées, seulement elles sont trop partielles pour que nous les retenions.
- 21 Le modèle global prédictif d'analyse que nous présentons (fig 1) est qualitatif, cependant, il se veut nominal (conf Régnier, 1966), c'est-à-dire qu'il se prête à une vérification expérimentale. Ainsi, pour l'analyse du discours et l'observation des gestes et mimiques, nous proposons des bases quantitatives (quantitatif n'étant pas pris ici dans le sens de la théorie des jeux), pour une interprétation plus qualitative où l'implicite corporel et linguistique ont leur place.
- 22 En ce qui concerne l'observation des gestes et expressions corporelles, nous nous sommes référés aux travaux de Michèle Gabay (1978 et 1991). Nous avons retenu dans l'expression individuelle les gestes liés et ceux détachés du discours et les interactions chaque fois que cela était possible malgré les contraintes techniques de prise de vue. Pour les émotions primaires : elles sont partout traduites de la même façon par des expressions faciales. Quelques expressions constantes des mains, du visage, des rires, des sourires, sont significatives ; Krout a mis en évidence une constance statistique concernant la réponse à des stimuli verbaux générateurs de conflits comme par exemple certains que nous avons retrouvés : mettre les doigts sur les lèvres exprime malaise, gêne, honte ; laisser pendre les mains entre les jambes indique la frustration, faire d'une main la forme d'un puits et de l'autre celle de son couvercle signifie se faire prendre dans le sens le plus négatif, sans honneur. Quant aux sourires : c'est la manifestation d'un plaisir, cependant l'ambiguïté de l'interprétation ne peut être levée que par un décodage du contexte.
- 23 Le système Map, GRP 1996, nous a aidés pour le repérage des gestes métaphoriques descriptifs, d'opinion et d'intention, des gestes ponctuateurs argumentatifs ou joncteurs, des gestes adaptateurs d'auto-manipulation ou de manipulation d'objet et les gestes métaphoriques d'interlocution d'adresse, de validation ou d'opposition. Cependant, il n'est pas possible d'établir malgré une méthodologie rigoureuse un dictionnaire des gestes. Prenons garde d'utiliser la sémiologie pour des phénomènes qui sont justiciables d'une interprétation qui est variable en fonction de la compétence et des référents particuliers de chaque récepteur et non d'un décodage univoque.
- 24 Quant à l'expressivité gestuelle, elle est la somme de l'influence de la société, de la famille, de l'histoire corporelle et émotionnelle de l'individu, elle s'inscrit sur un fonds commun expressif de l'homme, animal de l'espèce humaine, pour former des patterns mimogestuels. Aussi, le contenu cognitif ne saurait se dissocier ni de l'expression émotionnelle, ni de l'environnement culturel.

- 25 Exception faite des « gestes action » qui comptent des mouvements accomplis au cours d'action physique sans valeur signifiante, les gestes sont comme un langage du corps interagissant sur les autres langages dans un système global de communication. Les gestes apparaîtront non « comme des signes, mais comme des indices dont nous interpréterons le sens en fonction de toute l'activité corporelle, y compris la voix, son intonation, sa hauteur et son débit : dans ce travail le contenu du discours auquel nous intégrerons également les interactions des individus dans le groupe » (Michèle Gabay 1978) nous aideront.
- 26 L'étude des éléments évoqués ci-dessus nous a montré la nécessité de prolonger cette recherche par un recours aux théories d'analyse du discours dont les apports permettent de répondre aux diverses questions relatives à la forme et au contenu des échanges langagiers entre les négociateurs et à leurs influences respectives sur le cours de la négociation tant aux plans implicite qu'explicite. Aussi, nous sommes-nous interrogés sur différents aspects de la négociation afin d'en rendre compte de manière plus exhaustive.
- 27 Comment les acteurs intègrent-ils l'objet de la négociation ? De quelle manière la situation et les circonstances de la négociation influencent-elles son déroulement ? Les contraintes institutionnelles, relationnelles, personnelles, socioculturelles, entre autres contraintes, interviennent-elles dans le processus de la négociation, de sa préparation à sa mise en action ? Comment peut-on introduire les variables temps dans la préparation et dans la structuration de l'entretien ? Quels éléments interviennent pour structurer la négociation de son début à son terme ? Y a-t-il des étapes susceptibles de baliser le déroulement de la négociation ? Quelles règles de passage président à sa progression du début à son terme ? Le discours de chaque acteur contient-il des éléments linguistiques permettant d'évaluer l'implication de chacun des interlocuteurs dans la négociation ainsi que sa position par rapport à ses protagonistes ? Comment les acteurs se considèrent-ils et comment appréhendent-ils leurs interlocuteurs ? Peut-on déterminer leur degré de motivation dans le processus de négociation ? L'obligation de négocier avec des partenaires imposés pendant un temps imparti nécessite-t-elle le respect des obligations discursives et des règles régissant les échanges conversationnels ? Comment les stratégies argumentatives s'organisent-elles pour atteindre l'objectif fixé au départ ? Des stratégies d'alliance basées sur la connivence se mettent-elles en place entre les acteurs pour atteindre l'objectif commun ? A quel moment de la négociation et en quels termes s'inscrit son état final ? Quand, comment, pourquoi et avec qui la rupture peut-elle intervenir ? Le nombre d'implicites (et lesquels) croît-il lorsque les enjeux sont conflictuels ou relativement flous ?
- 28 Pour répondre à ces questions et analyser la négociation d'un point de vue linguistique, nous nous sommes fondés sur les nombreuses études menées depuis plus d'une trentaine d'années par les spécialistes de l'analyse du langage, linguistes, philosophes du langage, interactionnistes, éthnométhodologues, conversationnalistes, pragmaticiens, dans les pays anglo-saxons et en Europe. Nous nous intéressons essentiellement aux études menées non sur des phrases isolées mais sur des séquences de discours et des échanges langagiers en situations authentiques.
- 29 Ainsi, plusieurs travaux apparus presque au même moment insistent sur le but des échanges entre interlocuteurs. H. Paul Grice propose une « théorie de la conversation » (1975) où il formule un principe de coopération « que votre contribution conversationnelle corresponde à ce qui est exigé de vous au stade atteint par celle-ci, dans le but ou la direction acceptés de l'échange parlé dans lequel vous vous êtes

engagés ». Puis il assortit ce principe de quatre maximes intitulées « quantité, qualité, relation et modalité » qui permettent de dégager certains traits caractéristiques de l'ensemble des échanges coopératifs.

- 30 Mais, Dan Sperber et Deirdre Wilson jugent sa théorie d'interprétation des énoncés insuffisante (1975) et proposent d'étudier l'effet possible produit sur l'interlocuteur. C'est pourquoi, Grice, sensible à leurs critiques, modifie son approche et, avec le concours de David Lewis élabore un modèle inférentiel (1989) où « communiquer c'est produire et interpréter des indices ». D. Sperber et D. Wilson font écho à ce travail mais soulignent quant à eux l'importance du contexte (1986, 1989).
- 31 Cependant, dès 1973, E. Goffman adopte un autre point de vue, il envisage la communication dans une perspective interactionniste puisqu'à son avis, tous les interlocuteurs participent plus ou moins aux échanges. Il met l'accent sur l'aspect dynamique de toute interaction dans une situation et des circonstances déterminées. La poursuite de ses recherches l'amène d'abord à retenir comme principe organisateur des échanges « le respect de la face », « la face étant une image du moi délinéée selon certains attributs sociaux et néanmoins partageable » (1974). Aussi ouvre-t-il la voie à de nouvelles investigations sur les échanges interactionnels. En effet, si Caron constate que « parler c'est une certaine façon d'agir... mais c'est une action en commun. L'énonciation s'adresse à quelqu'un et ne prend son sens que si le partenaire est en mesure de la reconnaître » (1983).
- 32 L'année suivante, P. Charaudeau attire l'attention sur les possibilités de réaction ou plutôt de rétroaction des divers interlocuteurs au cours des échanges. Dès lors, le langage d'abord envisagé comme outil de communication (Searle, 1981), permet à Sachs, Schegoff et Jefferson d'étudier l'« alternance dialogique et les régularités concrètement mises en œuvre dans un groupe de participants » (1982) avant que l'intérêt ne se porte sur les propriétés et les relations des actes illocutoires (Searle 1985 ; Roulet 1985 ; Vanderveken 1985, 1988 ; Trognon et Brassac 1993). Enfin, Ghiglione et Trognon (1993) tentent d'unifier le champ de recherche sur la communication humaine en suggérant un élargissement et une synthèse des multiples travaux réalisés à ce jour.
- 33 Ainsi, les travaux de P. Charaudeau sur l'interlocution et l'interaction (1989), de R. Ghiglione et du groupe de recherche sur la parole Paris VIII montrent la nécessité de prendre en compte les opérateurs langagiers « pour analyser les faits et les jeux d'interlocution liés aux enjeux dans les interactions » (R. Ghiglione, 1993). L'expression « opérateurs langagiers désigne des mots ou groupes de mots qui aident à accomplir « une ou plusieurs des trois fonctions du langage » et à effectuer « des jeux argumentants » (R. Ghiglione, 1995). En effet, ces opérateurs qu'ils soient logiques, sémantiques, syntaxiques ou argumentants doivent être examinés dans le cadre de la communication selon les trois fonctions attribuées au langage, dont celle qui consiste à « produire des effets sur l'interlocuteur, tenter de le faire agir ou de le faire penser différemment » (Landré, 1991) nous concerne plus particulièrement. Dans ses travaux avec Kekenbosch, Landré, Blanchet et Trognon, R. Ghiglione affine cette perspective et envisage toute interaction discursive « comme le produit d'un processus interactionnel reposant sur les comportements langagiers des co-auteurs de l'interlocution » et propose « d'aborder ces processus interactionnels dans une optique transactionnelle, c'est-à-dire comme des processus directionnels, où chaque interlocuteur participe à des règles et à des devoirs » (Bomberg, 1981). Selon lui, les interlocuteurs sont des « co-énonciateurs qui sont aussi des co-acteurs sociaux (et non plus des locuteurs-auditeurs idéaux, ou des

émetteurs-récepteurs) et qui coopèrent activement à poursuivre en commun – à travers des comportements langagiers complexes faits de principes, de règles et de devoirs – des enjeux définis à travers des clauses particulières inscrites dans un « contrat de communication » (Ghiglione, 1986). Dès lors, les négociations interlocutoires impliquent l'obéissance aux principes de coopération et de compétition sans oublier au plan de la théorie la gestion de la face préconisée par Goffman (1973,1974) ; d'où la réalisation d'une synthèse de diverses approches de la communication (R. Ghiglione, 1993).

- 34 C'est pourquoi, leurs propositions nous semblent le mieux convenir à notre étude sur la négociation dans la mesure où elles font intervenir les disciplines concernées par cette interaction particulière. D'une part, tous ces éléments théoriques ont nourri notre réflexion ; d'autre part, ils nous ont incités à envisager l'étude de la négociation en tenant compte des apports de plusieurs champs disciplinaires concernant notamment ses aspects psychologique, sociologique, communicationnel, linguistique, interactionnel, pragmatique.

Les hypothèses

- 35 Aussi avant d'entreprendre l'étude de la négociation dont l'expérimentation sera décrite ci-dessous, avons-nous formulé quelques hypothèses qui sont les suivantes :
- 36 – Les contraintes institutionnelles, situationnelles, relationnelles, personnelles, socioculturelles... interviennent dans le processus de négociation, de sa préparation à sa mise en action.
- 37 – Un jeu d'influences s'établit entre les partenaires en fonction de l'objet de la négociation et d'enjeux spécifiques.
- 38 – Au cours de la négociation, l'observation corporelle renseigne sur des positions des interlocuteurs.
- 39 – L'observation de la voix et des gestes, mimiques, permet d'anticiper un accord ou un désaccord sur le fond de la négociation.
- 40 – La modulation de la voix renforce, atténue des implicites ou rend certaines interventions explicites. Les indicateurs seront : la hauteur, le volume sonore (parler plus ou moins fort augmente ou diminue la force d'une attaque), le débit, le rythme, les pauses, la mise en relief de certains mots, l'attaque des débuts ou la chute des finales de phrase, la respiration (plus ou moins oppressée traduit la tension de l'interlocuteur).
- 41 – Dans la préparation, l'élaboration des stratégies et lors de l'action de négociation, interviennent des sudéterminants contractuels qui sont des paramètres situationnels et des paramètres interlocuteurs. La notion de temps imparti à la préparation, à la stratégie et à l'action de négociation interfère constamment. Nous avons visualisé le modèle d'analyse figure 1.
- 42 – Tous les paramètres interagissent les uns sur les autres.
- 43 – L'obligation de négocier avec des partenaires imposés pendant un temps imparti nécessite le respect des obligations discursives et des règles conversationnelles.
- 44 – L'état final de la première négociation (pré-négociation) se trouve déjà inscrit dès les premières répliques.

- 45 – La mécanique topique (R. Bartes, 1965, Ducrot, Todorov, 1972) permet d'aboutir à la résolution d'un problème avec un mode de fonctionnement particulier et une situation finale inscrite dans un contrat de parole.
- 46 – Les différents topos permettent la progression de la négociation vers sa conclusion.
- 47 – Les stratégies argumentatives s'organisent selon une mécanique topique, procédé rhétorique précis, permettant d'atteindre les objectifs fixés [ici, la désignation du délégué (1ère négociation), puis l'amélioration de la note et l'obtention de l'unité de valeur (2ème négociation)].
- 48 – Les stratégies argumentatives qui s'organisent selon un jeu d'arguments et de contre-arguments, montrent une connivence évolutive entre les interlocuteurs ainsi que la mise en place de points de repère et de relais.
- 49 – Tous les types d'implicite ne seront pas représentés dans cette négociation.
- 50 – Les implicites de sous-entendu, les implicites pragmatiques et les implicites de savoir partagés seront majoritaires dans ce type de négociation, à cause des relations entre les négociateurs.
- 51 – La gestion de la face permet aux interlocuteurs de modifier le cours de la négociation en fonction des enjeux, des intérêts et des objectifs des participants.
- 52 Toutes ces hypothèses ont orienté notre démarche et nos analyses au cours desquelles nous avons identifié un certain nombre de variables qui, organisées dans un schéma récapitulatif permettent d'une part une représentation visuelle de la négociation à ses différentes étapes et sous ses différents aspects ; d'autre part, d'être transférables comme nous le montrerons à différents types de négociation.
- 53 Cette recherche a été opérée normalisée par une série d'entretiens de négociation entre des étudiants de première année du DEUG de psychologie et un de leurs enseignants, entretiens enregistrés au camescope et organisés par une partie de l'équipe enseignante.
- 54 La recherche compte plusieurs étapes, dont la première concerne une négociation avec un faible degré d'ouverture. Elle se déroule en trois phases :
- 55 – une phase A de négociation entre trois participants devant conduire au choix d'un représentant qui doit aller négocier un certain objet,
- 56 – une phase B de préparation de l'argumentaire de la négociation par le représentant,
- 57 – une phase C de négociation de l'objet proprement dite par le représentant avec un décideur (expérimentation menée par C.J. Vallot et I. Floret).
- 58 La phase A consiste en un entretien oral de 15 à 20 minutes entre trois étudiants ayant un même niveau de connaissances et concerne la désignation, résultat d'une négociation, d'un représentant du groupe mandaté pour aller s'entretenir avec l'enseignant.
- 59 La phase B est la préparation de la stratégie et de l'argumentaire de négociation par le représentant des étudiants. Au cours de cette phase le délégué après s'être concerté avec les deux autres collègues reçoit les différents travaux et documents écrits (connaissance du dossier) réalisés par l'ensemble des étudiants du groupe de trois personnes.
- 60 La phase C de négociation entre le mandataire et l'enseignant équivaut à un entretien oral qui apporte au professeur un complément d'informations sur le travail des étudiants du groupe (exposés, comptes rendus, travaux dirigés, partiels) en vue d'un échange susceptible d'apporter une éventuelle modification dans l'évaluation de la note faite auparavant. Le délégué est chargé d'obtenir une amélioration de leur note, le risque en

cas d'échec est de voir leur évaluation première maintenue. Une série de 15 entretiens a fait l'objet d'enregistrements au camescope et toutes les négociations ont été faites dans la même salle, avec la même disposition dans l'espace. Cette expérimentation correspond à une situation vécue avec un objet et des enjeux réels pour les étudiants. Il n'en reste pas moins vrai que l'expérimentation s'est faite en laboratoire. Cependant, notre projet est pour les étapes suivantes, d'enregistrer des situations réelles de négociation.

Figure 1

Michèle G.

61 **Représentation visuelle de la négociation**

62 Les cassettes ont été analysées de visu et retranscrites pour l'analyse du discours.

63 Dans l'état actuel de notre travail, nous proposons un modèle d'analyse de la négociation que nous avons représenté de manière visuelle (figure 1). Nous tenons compte des paramètres qui interviennent depuis la préparation jusqu'au terme de la négociation. La lecture devra s'opérer de haut en bas. Les paramètres inscrits dans la bulle 1 interviennent en permanence, c'est pour cette raison que nous l'avons matérialisée chapeautant le tout avec des flèches en pointillé pour la fonction de l'imaginaire et des représentations et en trait plein pour les faits observables : discours, gestes, occupation de l'espace, voix. Cette visualisation mérite quelques éclaircissements.

64 Si nous considérons la bulle 1, l'élément premier et transversal de la négociation est son « objet » : le quoi, le champ, le domaine de la négociation. L'objet de la négociation conditionne un certain modèle d'interaction, c'est par exemple le cas des négociations sociales dans lesquelles les représentants du patronat et des syndicats s'installent fréquemment dans un modèle relationnel prédéterminé et attendu de chacun des acteurs.

65 La négociation : situation problème de communication interactive et interpersonnelle peut se concevoir comme un contrat dans lequel interviennent des acteurs sociaux, qui ont des connaissances implicites et explicites, et un vécu affectif : lesquels se rencontrent en un lieu, et pour un temps donné. Les protagonistes ont des objectifs, et vivent des enjeux, qui peuvent être clairs et acceptés ou bien ambigus.

- 66 « La force des enjeux » : les enjeux sont variables en intensité ou en priorité au cours de la négociation, il s'agit de toutes les valeurs, symboliques, représentées réelles, explicites ou implicites que la situation fera peser sur les étapes de la négociation et sur la conclusion.
- 67 Les enjeux sont une sorte de mesure anticipée des gains ou pertes respectifs. C'est un jaugeage complexe de l'intérêt de la négociation. Les protagonistes de la négociation ont des objectifs et vivent des enjeux ; à travers les enjeux, il existe un système d'influences qui s'appuie sur des relations de pouvoir. Avant et au cours de la négociation comme dans toute situation de communication interactive, (cf Michèle Gabay 1990, p 144) le pouvoir réel, ou la représentation du pouvoir, d'un individu ou d'un groupe, d'une institution s'exercera sur les autres suivant un modèle dominant, dominé. Dans ce modèle interviennent les variables comme : l'interaction cumulative, Watzlavick et Al (1979) d'une relation complémentaire ou symétrique, le code social, la situation événementielle (cf Michèle Gabay 1990) et enfin l'individu et l'estime de soi que nous trouverons dans les paramètres interlocuteurs. Le contrat de rôle est l'engagement normé explicite ou implicite auquel de façon réelle ou purement imaginaire se soumettent les protagonistes de la négociation ; la marge d'ouverture sera plus ou moins grande suivant le type de négociation mais aussi suivant les différents moments de la négociation, (cf Michèle Gabay 1990, p 141).
- 68 Par variables institutionnelles, nous entendons les normes de fonctionnement, valeurs, règles, place de chacun, degré d'influence, limites, interdits explicitement ou implicitement reconnus et acceptés dans l'institution, le groupe d'appartenance, le groupe social.
- 69 Chaque individu appartient à un groupe social défini qui est son groupe d'appartenance, mais il peut souhaiter en sortir pour faire partie d'un autre groupe plus conforme à son mode de vie, son langage, ses aspirations que nous appellerons son groupe de référence. Le groupe d'appartenance est constitué par les différents milieux sociaux dont un individu fait partie et auxquels il appartient à proprement parler dans une société complexe. Ainsi la famille appartient à un groupe racial, ethnique, culturel et constitue sans aucun doute le meilleur exemple d'un milieu d'appartenance où se réalise une intense socialisation des enfants par les parents, mais parfois aussi des parents par les enfants (M. Sillam, 1989). Selon M. Halbwachs (1955), les catégories sociales existent, déterminent la conduite des membres d'une société, leur impriment « sa marque », leur imposent des motifs d'agir, de penser, de parler. Par conséquent, l'appartenance à un groupe établit l'existence d'une structure qui détermine le jeu des interactions et des discours selon un système souple et complexe, secret ou apparent, latent ou explicite. Toutefois, ne trouvant plus dans leur groupe d'appartenance les gratifications inspirant leurs motivations profondes et secrètes, les individus peuvent se tourner vers un ou d'autre(s) groupe(s) qui devient (deviennent) leur(s) groupe(s) de référence.
- 70 Le groupe de référence est celui auquel un individu désire s'intégrer et dont il se reconnaît membre (Y. Castellan, 1979). Nous lui attribuons deux fonctions : d'une part, une fonction d'évaluation liée à la mobilité sociale qui existe dans les sociétés complexes ; d'autre part, une fonction normative, puisque celui qui se réfère à un groupe, en adopte les normes, les modèles et les valeurs. Désormais, la pression des groupes d'appartenance et de référence ont pour résultat de produire une adaptation de chacun à son environnement social total. Cette adaptation se manifeste dans les actes et les propos des négociateurs qui montrent une intériorisation suffisante des normes, des modèles, des symboles, des savoirs, des représentations mentales et des valeurs partagés par les

membres de groupe d'appartenance et/ou de référence (M. Sillam, 1989). L'éclairage de ces variables est micro ou macro-social. Enfin, lorsqu'une négociation met les acteurs dans une situation inhabituelle pour laquelle ils manquent de repères il y a accroissement des implicites ; quant aux remarques allusives entre les personnes d'un même groupe ayant des référents communs, elles augmentent elles aussi.

- 71 Pour comprendre ce raisonnement, nous devons expliciter d'abord ces différents implicites, puis les relations entre les interlocuteurs, induites par leurs rôle, statut, groupe d'appartenance, groupe de référence, places, savoirs et relations supposés partagés.
- 72 Ainsi, l'implicite de sous-entendu « consiste à respecter le principe de coopération mais à bafouer volontairement une règle conversationnelle (Sales et Willemain, 1991). Il est lié aux règles de la conversation, aux lois du discours, au contexte et aux savoirs antérieurs.
- 73 Il met en jeu une intention particulière du locuteur. L'énoncé se présente comme étant motivé par l'intention de déclencher un implicite. Le locuteur fait en sorte que l'implicite devienne public et objectivement déterminable ». L'implicite pragmatique « consiste en l'exploitation des conditions nécessaires à la réalisation de l'acte de langage accompli dans l'énoncé. L'implicite est lié à la théorie des actes de langage et au contexte. L'énoncé ne se présente pas comme étant motivé par l'intention de déclencher un implicite bien qu'il soit motivé par une intention particulière. L'intention et l'implicite ne sont pas déterminables ».
- 74 Enfin, l'implicite de savoirs partagés possède des caractéristiques précises. « L'acte accompli dans l'énoncé fait référence à un savoir présumé partager par le locuteur et l'interlocuteur. L'implicite correspond à une inférence compatible avec ce que l'on pourrait appeler la présomption de savoir partagé. L'implicite est lié au co-texte, aux règles conversationnelles, aux lois du discours, à la théorie des actes de langage, au contexte et aux savoirs communs aux interlocuteurs. L'énoncé se présente comme étant motivé par l'intention de déclencher un implicite. Le locuteur fait en sorte que l'implicite devienne objectivement déterminable par l'interlocuteur » (Sales et Willemain 1991).
- 75 Outre les paramètres situationnels, interagissent les paramètres interlocuteurs qui eux mêmes interagissent sur les premiers pour influencer l'interaction entre les protagonistes au moment même de la négociation. Nous avons recensé ceux dépendant de la personnalité, des modes de réactions, de ou des différentes fonctions occupées, de l'investissement personnel, des représentations (perceptions de soi, de l'autre, de la situation de négociation et de l'estime de soi).
- 76 Les savoirs et représentations supposés partagés renvoient aux connaissances et aux représentations mentales communes aux interlocuteurs, qui conçoivent les mêmes images mentales à propos des mêmes référents concrets et/ou abstraits et qui parlent le même langage.
- 77 La place désigne le fait d'être admis dans un groupe et d'occuper une position particulière face à autrui dans les différents rapports sociaux qu'exige la vie en société (F. Flahaut, 1978). En effet, quelle que soit l'activité qu'il entreprenne, un individu s'engage vis-à-vis de lui-même et vis-à-vis de ses interlocuteurs puisque tout propos, geste ou fait qu'il réalise face à des témoins, l'engage et le soumet à leurs jugements. Or, un acte de parole quelconque s'effectue à partir d'une place que chacun occupe réellement parce qu'il en a le droit et/ou parce que les autres lui reconnaissent le droit d'occuper cette place.

- 78 D'une manière générale, à travers la situation et les actes de parole des négociateurs se révèle un système de places composé de trois grands types de places : les places symétriques, les places compatibles et les places antagonistes à partir desquelles chacun se situe et parle face à autrui. Comme leur statut social et leur rôle donnent aux négociateurs leurs places, ceux qui entretiennent des rapports d'égalité occupent des places symétriques tandis que ceux qu'oppose une rivalité occupent des places antagonistes. Enfin, ceux qui participent à un même travail et/ou qui appartiennent à une même collectivité occupent des places compatibles (M. Sillam, 1989, 1996). Aussi, tout l'enjeu des négociations consiste-t-il dans l'élaboration de stratégies et de tactiques permettant le maintien ou l'amélioration de la place de chaque protagoniste. Par cette confrontation, une dialectique apparaît fondée sur des rapports de places car chacun cherche d'abord à choisir sa place, puis à la faire reconnaître afin de pouvoir l'imposer ensuite à ses interlocuteurs lorsqu'il s'adresse à eux (M. Sillam, 1989, 1996).
- 79 Pour ce qui touche à l'estime de soi, bulle 1, et pouvoir institutionnel, nous avons pu constater qu'ils agissent sur l'action de négociation, et interagissent entre eux. La vérification est pertinente tant au niveau de l'observation des attitudes corporelles que de l'analyse du discours. Le pouvoir s'exerce d'un individu sur un autre, en dehors de la portion d'autonomie que celui-ci souhaite se sauvegarder. Au-delà d'une marge de tolérance, l'individu se sent menacé dans l'image de soi, et se protège contre cette atteinte.
- 80 Dans l'estime de soi, plus que la recherche de la cohérence avec soi-même, l'individu veut paraître cohérent avec l'image de soi qu'il souhaite renvoyer aux autres.
- 81 L'élaboration des stratégies qui chapeaute la bulle 2 comporte un programme d'action défini en fonction du type de négociation choisi : négociations de coopération, négociations de compétition et négociations « mixtes », offrant une proportion variable d'éléments conflictuels et d'éléments coopératifs puisqu'on découvre souvent ces deux éléments présents à la fois dans la négociation (C. Dupont, 1994). En effet, les aspects « coopération » et « compétition », difficilement dissociables dans ce processus, résultent du phénomène de tension suscité par le problème à résoudre et par le souci d'acquiescer un « avantage individuel » avant de parvenir à un accord. Aussi, tout l'art de négocier résulte-t-il de la manœuvre réalisée entre ces deux positions extrêmes, d'où la nécessité pour les négociateurs de faire preuve de diplomatie, de tact et d'esprit d'initiative. C'est pourquoi, le pragmatisme exige d'eux qu'ils tiennent compte de leurs forces respectives pour empêcher la rupture et l'installation d'un conflit ouvert. Mais, pour éviter d'être écrasée, la partie la plus faible s'avère quelquefois dans l'obligation de susciter un conflit ouvert pour mieux se défendre avec ses propres armes et obliger son adversaire à transiger en écartant le risque d'un conflit manifeste. Enfin, lorsque la compétition entre les négociateurs est inévitable, le problème se pose en termes de « vainqueur » et de « vaincu » (C. Dupont, 1994). Alors, le pouvoir des négociateurs réside dans leurs aptitudes à modifier le cours de la négociation à leur avantage en vue d'obtenir même à l'arraché l'accord du protagoniste.
- 82 Cette situation est aggravée dans la négociation à prédominance compétitive qui réside surtout dans la manifestation des pouvoirs de chaque partie désireuse de vaincre à tout prix la partie adverse. Toutefois, la menace d'une rupture peut être utile voire bénéfique dans certaines circonstances dans la mesure où les négociateurs conscients de la gravité de la situation peuvent choisir soit l'affrontement et la rupture du dialogue, soit un

compromis et le choix d'une solution acceptable par tous avec une modification des priorités et des objectifs particuliers en fonction de l'intérêt général.

- 83 En revanche, dans la négociation à prédominance coopérative, les interlocuteurs parce qu'ils veulent maintenir entre eux une relation de qualité, respectent les ambitions mutuelles, évitent les rivalités et modifient peu ou prou leurs objectifs spécifiques en vue d'aboutir à un accord et à une issue acceptables par tous, et qui offre la perspective affective la plus économique.
- 84 Dès lors, tout accord suppose un consensus obtenu grâce à un choix de tactiques et d'arguments mis en œuvre d'une part pour être opérationnels malgré leur réfutation et la présentation de contre-arguments par chacune des parties ; d'autre part, pour procéder aux ajustements mutuels nécessaires, suscités par la dynamique de l'interaction, les positions en présence, les enjeux et les représentations supposées partagées des négociateurs. Ainsi le type de négociation détermine le choix des arguments, des tactiques et des stratégies car l'utilisation d'un même programme pour des processus aussi opposés que la négociation de compétition et la négociation coopérative semble a priori impossible. Pourtant, un questionnement sur le déroulement et la dynamique de l'interaction est susceptible d'aider à l'élaboration d'un modèle d'analyse transférable à n'importe quelle négociation. En fait, il s'agit pour chacune des parties de se poser les questions suivantes et d'y répondre :
- 85 – la première : quel est le point de départ des négociateurs ? Revient à établir un diagnostic précis de la situation.
- 86 – la seconde : quels sont les objectifs des négociateurs ? Correspond à l'identification des buts visés.
- 87 – la troisième : comment les négociateurs vont-ils atteindre leurs objectifs ? Concerne la détermination des stratégies et des tactiques élaborées pour parvenir aux objectifs visés.
- 88 – la quatrième : comment la négociation va-t-elle s'organiser ? Permet de planifier la négociation du début à son terme.
- 89 Si les réponses à ces différentes questions aident à organiser la négociation, puis à en préciser les étapes et les modalités, elles marquent également ses différentes phases mises à jour par C. Dupont (1994). Elles ont en outre le mérite de répondre aussi bien aux négociations de compétition qu'aux négociations coopératives et aux négociations « mixtes ». Certes, le questionnement reste identique mais le contenu des réponses manifesterait les caractéristiques d'une négociation précise, d'où la possibilité d'établir un schéma et quelques modèles prévisibles adaptés à ces divers processus.
- 90 Nous avons appelé la bulle n° 3 « Action de négociation ». C'est au cours de cette étape de communication interpersonnelle que se joue la dynamique de l'interaction entre les différents négociateurs, elle-même influencée par les surdéterminants contractuels et l'élaboration des stratégies. Dans cette dernière, nous prendrons donc en considération tous les paramètres de la bulle 1 et 2 auxquels nous ajouterons le moment, la durée, le lieu, le territoire, les gestes, mimiques, voix, occupation de l'espace, et l'analyse du discours.
- 91 Par connaissance du dossier, nous entendons, outre les points énoncés dans la bulle 1 : les connaissances techniques, les qualités, c'est-à-dire les points forts, mais aussi les points faibles. Pour notre expérimentation, il fallait que le négociateur connaisse le contenu des copies, les objectifs et le cadre du contrôle du savoir, les notes obtenues par les autres étudiants et les critères de notation de l'enseignant. La connaissance de ces divers

éléments permet au négociateur d'ouvrir la négociation et de la laisser se dérouler jusqu'à son terme, ainsi nous avons constaté, à partir des négociations menées par les différents groupes d'étudiants que toute négociation donne lieu à la construction d'un espace problème défini par trois éléments clés :

- 92 – un état initial correspondant à la présentation du problème.
- 93 – une prise de décision concernant l'émergence d'opérateurs langagiers consistant en une confrontation d'arguments et de contre-arguments quant au problème à résoudre avec une prise en compte des buts positifs et négatifs.
- 94 – un état final comportant la résolution du problème et le choix d'une solution entérinée par les négociateurs.
- 95 Nous avons retrouvé ces trois éléments aussi bien dans la pré-négociation entre les étudiants que dans la négociation entre le professeur et l'étudiant. Dans la phase A, la présentation d'un problème précis, le choix d'un délégué représentant ses deux camarades et lui-même pour l'entretien avec l'enseignant se manifeste dès les premiers échanges entre les étudiants.
- 96 Cette phase montre d'entrée de jeu la manière dont les étudiants intègrent l'objet de cette pré-négociation, ici par la négative « ne pas être le représentant du groupe » et leur stratégie posée dès les premiers échanges se caractérise par trois points.
- 97 L'existence d'une connivence évolutive entre deux étudiantes pour désigner le troisième comme délégué, l'une joue sur l'apparence physique et le caractère du jeune homme, ainsi par exemple avons nous repéré des attitudes corporelles de séduction, l'autre sur certains aspects de sa personnalité. En réalité, le regroupement en tripler, (c'est-à-dire de trois étudiants choisis par hasard dans un groupe-classe en fonction de leurs résultats) donne la possibilité de passer des alliances de deux contre un et d'élaborer une stratégie d'alliance basée sur la connivence avec pour objectif commun « choisir le représentant du groupe » et donc d'envoyer le troisième pour l'entretien avec le professeur. L'obligation de négocier pendant un temps imparti avec des partenaires imposés nécessite la création d'un scénario spécifique basé sur une alliance de contrat permettant la mise en place d'une majorité contre une minorité dans le cadre d'un contrat de communication précis et particulier entre négociateurs ayant les mêmes statuts et rôles et occupant des places symétriques. Les contraintes « temps » et « partenaires » exigent la mise en place rapide de la part des interlocuteurs de stratégies rhétoriques efficaces : ils les fondent sur la mécanique topique et les topoï (O. Ducrot, 1972).
- 98 En effet, un topos est une configuration stable de plusieurs motifs considérés chacun, au plan langagier, comme une unité thématique minimale qui déclenche un résultat quant à l'objectif fixé ici au départ « la désignation du représentant du groupe ».
- 99 Puis, la prise de décision fait apparaître l'émergence d'opérateurs langagiers composés et de stratégies argumentatives par la confrontation d'arguments et de contre-arguments eux-mêmes engendrant des états cognitifs construits et ajustés au cours de l'interaction en vue de résoudre le problème posé. Les stratégies argumentatives se forment selon un jeu d'arguments et de contre-ajustements produisant un effet de gel plus ou moins accentué pendant le développement des topoï dont la mécanique se présente ainsi :
- 100 Les stratégies argumentatives se rapportent successivement à la manière d'agir des acteurs pour résoudre le problème, l'analyse objective de la situation de chacun des négociateurs, l'évaluation de leurs capacités respectives à défendre la position du groupe,

la prise de conscience de l'enjeu et la nécessité de faire bloc pour réussir, d'où une plus grande cohésion du groupe à la fin de la pré-négociation en phase A.

- 101 La gestion de l'interaction porte sur le déroulement de l'entretien pour parvenir à la négociation avec la succession de ses différentes phases : d'abord, la présentation des arguments réciproques, ensuite la présentation des contre-arguments, enfin, un compromis entre les négociateurs et le choix d'une solution favorisant le consensus.
- 102 Dans cette négociation de type coopératif, les négociateurs sont perçus comme des partenaires ayant des statuts et des rôles identiques, des places symétriques (étudiants du même groupe, dans les mêmes cursus et la même université et ayant obtenu des notes très proches) et ont un projet commun ; la désignation d'un délégué pour participer à un oral avec un de leurs professeurs, grâce à la présentation d'un discours argumenté. Certaines interventions ont des répercussions sur les négociateurs et des conséquences sur leurs relations respectives, aussi, l'issue de la négociation évolue-t-elle grâce à elles. Elles jouent un rôle de noyau dans la trame discursive et selon la terminologie de Roland Barthes (1965) reprise par Oswald Ducrot (1972), ont une fonction cardinale dans la mesure où elles contiennent tous les éléments importants pour le déroulement de la négociation. Elles constituent de véritables charnières pour ce processus qu'elles ouvrent, maintiennent ou ferment (M. Sillam, 1989). Elles font progresser la négociation et portent sur la gestion de l'interaction, les stratégies argumentatives et la prise de décision. Au cours de ces interventions noyaux, les arguments et contre-arguments s'affrontent, les intentions se manifestent et la situation se modifie. Essentielles, ne pouvant être ni supprimées, ni déplacées, dotées d'une fonction cardinale, elles sont les « moments de risque » du processus et contiennent tout ce qui est capital pour le déroulement de la négociation.
- 103 En revanche, d'autres interventions servent à remplir l'espace discursif, à reprendre, à maintenir ou à confirmer les Propos déjà tenus et à entretenir les relations entre les protagonistes sans avoir d'effet sur la négociation elle-même. Les interventions accessoires ont une fonction catalyse et restent fonctionnelles car elles sont en corrélation avec une intervention noyau (R. Barthes, 1965 ; O. Ducrot, 1972). Elles renferment des notations subsidiaires intéressantes, certes, mais sans influence réelle sur la négociation en cours : elles servent d'illustration aux échanges et ont une fonctionnalité atténuée mais non pas nulle à cause des liens qu'elles entretiennent avec les interventions noyaux (M. Sillam). Elles brisent la linéarité de la négociation, peuvent être supprimées voire déplacées, et dotées d'une fonction catalyse restent fonctionnelles uniquement à cause de leurs relations avec les interventions noyaux.
- 104 Elles correspondent à la prise en charge de l'interaction, la gestion des faces des négociateurs, le fait d'être mandaté par les autres négociateurs et les centrations référentielles, notamment la situation, les circonstances, les éléments en jeu dans le processus de négociation et le déplacement du référent situationnel au référent personnel.
- 105 Un état final comportant la résolution du problème et le choix d'une solution entérinée par tous les négociateurs, par conséquent accepté par tous en phases A (pré-négociation) et C (négociation).
- 106 La négociation avec le professeur accepte le même schéma d'analyse et se prête au même découpage en trois phases : un état initial, la présentation de la situation des étudiants, une prise de décision avec l'argumentation de l'étudiant et son entretien avec

l'enseignant et un état final correspondant à l'accord conclu avec le professeur. Toutefois, la dynamique de l'interaction révèle l'absence de savoirs et de représentations supposés partagés entre les acteurs, d'où la nécessité d'innover en imaginant des situations nouvelles adaptées à cette situation précise et la redondance des différents thèmes abordés au cours de la négociation essentiellement dans les interventions catalyses. Enfin, dans les phases A (pré-négociation) et C (négociation), les conditions de réussite dépendent du degré d'implication des acteurs et de leur volonté d'aboutir à un résultat acceptable puisque l'étudiant joue son va-tout et celui de ses camarades alors que l'enseignant ne prend pas de risques.

- 107 Dans la phase C, les deux négociateurs occupent des places compatibles et, malgré l'existence d'un rapport hiérarchique entre eux, le professeur et l'étudiant, ils n'existent que dans cette relation dissymétrique, l'un ayant besoin de l'autre et réciproquement, mais ils ont des statuts hiérarchisés et des rôles différents, d'où l'établissement entre eux d'une relation dissymétrique. Cette dissymétrie dans les rapports due aux différences de statuts et de rôles apparaît lors du recentrage de l'entretien par le professeur sur l'objet de la négociation en fonction de l'enjeu fixé au départ (l'amélioration de la note du partiel pour obtenir l'U.V. voire le module) et suscite un espace de contrainte entre ces deux interlocuteurs en l'occurrence le contrat de communication et les contraintes de cette situation de négociation particulière. Néanmoins, l'espace de contrainte dans cette situation de négociation s'accompagne d'un espace de liberté lié au contenu et à la forme des échanges ainsi qu'au choix, à la conception et à la présentation des stratégies argumentatives. Ces espaces de contrainte et de liberté déterminent l'expression des jeux interlocutoires entre les deux acteurs du processus de négociation afin de parvenir à un accord accepté à la fois par le professeur et l'étudiant.
- 108 Dans toutes les phases de la négociation, nous avons constaté que les attitudes corporelles détachées du discours, pour chaque protagoniste individuellement ou en interaction, renseignent sur la façon dont les messages sont perçus. Il en est de même pour les gestes, mimiques ou attitudes liés au discours : ils modifient l'explicite, le renforcent, le valident, le transforment ou introduisent de l'implicite.
- 109 Les gestes des mains : d'arrêt, encouragement, d'impatience, d'apaisement, inquisiteurs, démonstratifs, interrogatifs, de contrôle, dissimulateurs, constitueront des signes, ainsi que les mimiques d'émotion, sentiment, sourires, clin d'oeil, de partage, de connivence, de renforcement du discours, substitutifs d'assertion. Ils deviendront indicateurs d'unicité de points de vue, de confiance réciproque ou de suspicion.
- 110 Dans la phase C essentiellement, nous avons repéré que les attaques directes frontales du discours d'un des protagonistes, l'étudiant en position de pouvoir inférieure, étaient toujours tempérées par des attitudes corporelles comme par exemple un geste d'apaisement de la main ou un sourire, qui minimisent l'attaque. Souvent, nous avons aussi observé que pour obtenir le même résultat, la voix baisse, devient même murmure, comme si tout en osant physiquement, l'étudiant ne s'autorisait pas à exprimer son désaccord. Ces attitudes viennent quelquefois mettre en relief les implicites déjà cités.
- 111 Certaines attitudes de repli ou d'ouverture corporelles permettent d'identifier des dispositions à négocier ou à se mettre en retrait. Les gestes de complicité, de connivence permettent de repérer des alliances implicites ou explicites plus ancrées, ils autoriseront le décodage de jeux d'influence, de tensions. Ces repères seront d'autant plus clairs que les négociateurs se connaissent et comptent en commun des implicites ou des connaissances supposées partagées.

- 112 L'occupation de l'espace et la mise en scène de l'environnement constituent des variables intervenant sur la négociation comme par exemple le lieu de la négociation, l'aménagement des lieux, la place des tables, chaises ; croisées avec le statut ou les enjeux des protagonistes, elles permettront d'établir des corrélations de systèmes d'influence. Il en est de même pour l'accueil, le traitement de l'installation des protagonistes qui, par exemple, seront dépendants des rôles de décideur dans la négociation. De plus, des attitudes de séduction jouent sur les relations de pouvoir.

Conclusion

- 113 Au cours de cette étude, nous avons vérifié toutes nos hypothèses sur ce type précis de négociation, c'est-à-dire la négociation de type coopératif, mais il va de soi que les autres types de négociation compétitives ou mixtes feront l'objet d'autres expérimentations et recherches.
- 114 Cependant, cette expérimentation ayant lieu en laboratoire, nous pouvons nous interroger sur l'impact du site institutionnel sur les acteurs et sur le processus de négociation. Nous projetons d'enregistrer de véritables négociations sur le lieu de l'action. Par ailleurs, nous avons déjà fait simuler et enregistré des études de cas identiques donnant lieu à négociation avec des groupes culturels et professionnels différents comme, en France, des élèves de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et des directeurs de ressources humaines, DRH, et en Tunisie des élèves de l'Ecole Nationale d'Administration. Les cassettes enregistrées ont permis lors d'un premier visionnement de prévoir déjà de nouvelles hypothèses, comme par exemple : l'influence de paramètres culturels dans le processus de négociation.
- 115 Nos observations pointent et notent la complexité des multiples variables en jeu dans le processus de négociation, interaction particulière, dotée de variables endogènes in situ, liées au discours et aux attitudes corporelles et variables exogènes liées aux enjeux symboliques, à la protection de la face et à l'estime de soi. Quant au modèle (figure 1), il constitue une base de travail et de référence dont la perspicacité opérationnelle a pu être notée dans divers types de négociation ou même d'échanges d'arguments en communication interpersonnelle et avec des acteurs différents, il éclaire le diagnostic et l'évaluation de situations de communication et permet d'anticiper ou de contrôler des stratégies.
- 116 BARTHES Roland, *Le degré zéro de l'écriture*, Editions du Seuil, collection Points, Paris, 1965.
- 117 BARTHES Roland, *Eléments de sémiologie*, Editions du Seuil, collection Points, Paris, 1967.
- 118 BARTHES Roland, *L'aventure sémiologique*, Editions du Seuil, Paris, 1985.
- 119 BARTOS O., *Process and Outcome of Negotiations*. Columbia University Press. 1974.
- 120 CASTELLAN Y., *Initiation à la psychologie sociale*, Edition Armand Colin, collection U2, Paris 1970.
- 121 CATHELINÉAU Marc, *Négociateur gagnant*. Inter Editions, 1991.
- 122 CHARAUDEAU Patrick, *Langage et discours, éléments de sémiolinguistique*, Hachette, Hachette Université, Paris, 1983.
- 123 CHAREAUDAU Patrick, *Grammaire du sens et de l'expression*, Hachette, Hachette Education, Paris, 1992.

- 124 DRUCKMAN D., *Negotiations*. Sage Pub. 1977.
- 125 DUCROT Osmeld et TODOROV T., *Dictionnaire encyclopédique des sciences du langage*, Editions du Seuil, Collection Points, Paris, 1972, p 283-285.
- 126 DUPONT Christophe, *La négociation, conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris, 1994.
- 127 FLAHAUT F., *La parole intermédiaire*, Editions du Seuil, Paris, 1978.
- 128 GABAY Michèle, *Magnétoscope et formation à l'observation des attitudes corporelles. Contribution à une étude du langage du corps*, Thèse, U.E.R. des Sciences du Comportement et de l'Education, Toulouse, 1978.
- 129 GABAY M., Dossier d'habilitation à diriger des recherches, Contribution à une étude de la communication interactive et interpersonnelle en situation de face à face, Université de Grenoble 3, 1990.
- 130 GHIGLIONE Rodolphe, *Opérateurs argumentatifs et stratégies langagières*, HERMES, 15, Paris, 1995.
- 131 GHIGLIONE Rodolphe, *L'homme communiquant*, A. Colin, Paris, 1986.
- 132 GHIGLIONE Rodolphe et BLANCHET A., *Analyse de contenu et contenus d'analyse*, Dunod, 1991.
- 133 GHIGLIONE Rodolphe, et TROGNON A., *Où va la pragmatique ?* PUG, Grenoble, 1993.
- 134 GOFFMAN Erwing, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Tomes 1 et 2, Editions de Minuit, Le sens commun, Paris, 1973.
- 135 GOFFMAN E., *Les rites d'interaction*, Le sens commun, Paris, 1974.
- 136 GOFFMAN E., *Façons de parler*, Editions de Minuit, Le sens commun, Paris, 1981, 1987.
- 137 GRICE H.P., *Logique et conversation*, Communications, 30, Paris, 1979, p 57-72.
- 138 LANDRE A., *Opérateurs argumentatifs et opérateurs interlocutoires*, Verbum, 1991.
- 139 LANDRE A., *Opérateurs, connecteurs et cohérence : une approche théorique et expérimentale*, Thèse de doctorat, Université de Paris VIII, 1991.
- 140 LAX D.A. and SEBENIUS J.K., *The manager as negotiator*. The Free Press. New York. 1986.
- 141 LEWIN Kurt, *Psychologie Dynamique*. Les Relations Humaines, Edition PUF Paris. 1967.
- 142 NASH J., *The bargaining problem*-. *Econometrica* XVIII. 1. 1950.
- 143 REGNIER A., *Les infortunes de la raison*, Editions Seuil, 1966.
- 144 RICHARDSON L., *Arms and Insecurity*. Boxwood Press. Chicago. 1960.
- 145 ROULET E., *De la conversation comme négociation*, *Le français aujourd'hui*, 71, 1985, p 7-14.
- 146 ROULET E., *Echanges, interventions et actes de langage dans la structure de la conversation*, *Etudes de linguistique appliquée*, 44, 1981, p 7-39.
- 147 SALES WIULEMIN E., *L'implicite, co-construction dans l'interaction*, Thèse nouveau régime, Paris VIII, 1991.
- 148 SAWYER J., Guetzkow H., « Bargaining and Negotiation » in « International Negotiations » in: Kelman H., *International Behavior*. Holt, Rinehart & Winstone. 1965.
- 149 SILLAM M., *La linguistique du dialogue romanesque dans Bel Ami de Guy DE MAUPASSANT*, Presses Universitaires de Lille, Lille, 1989.
- 150 SILLAM M., *L'oral dans l'écrit*, *Langage français*, 89, Paris, 1991, p 35-51.

- 151 SILLAM M., « L'émission Le masque et la plume : une conversation », Etudes et travaux du GRICC, N° I, Universités Toulouse II et III, 1996.
- 152 SPERBER Dan et WILSON D., « Remarques sur l'interprétation des énoncés selon Paul GRICE », *Communications*, 30, 1979, p 80-93.
- 153 SPERBER Dan et WILSON D., *La pertinence, Communication et cognition*, 1989, Editions de Minuit, Le sens commun, Paris, 1989.
- 154 WALTON R.E., MC KERSIE R.B., *A behavioral Theory of Labor Negotiations*. Mc Graw Hill. 1965.
- 155 WATZLAWICK Paul et alii, *Le langage du changement*. Seuil, Col. Points, Paris, 1986, p 184.
- 156 ZARTMAN I.W., *Positive Sum. Improving North-South negotiation*. Transaction books. New Brunswick (N.J.). 1987.

RÉSUMÉS

Nous proposons un modèle d'analyse de négociation transférable à des situations variées de négociation comptant des acteurs dont les enjeux sont repérés. Nous souhaitons montrer comment évolue une négociation depuis sa préparation jusqu'à sa mise en action dans un « espace problème » en termes d'interactions compte tenu de divers paramètres, des enjeux, des stratégies, des tactiques, des intérêts et des buts des différents protagonistes.

L'analyse est réalisée à partir d'éléments observables d'ordre linguistique, paralinguistique et situationnel. Les résultats de l'expérimentation sont multifacettes et concernent l'étude de trois types de négociation ouverte ou présentant une plus ou moins grande marge de liberté pour l'un des protagonistes.

We propose a pattern of negotiation analysis that could suit varied negotiation conditions with actors whose stakes would be assessed. We'd like to show our students how a negotiation process develops from its preparation to its course into a « issue ground » that would be defined by the interactions of various parameters, the stakes, the strategies, tactics, or the interests and goals of each part in the negotiation. The analysis is made out linguistic, paralinguistic and situational observations.

Moreover, the results of this experiment are multi-sided and reflect three patterns of open negotiation as well as they keep rather large room to maneuver for one of the actors.

AUTEURS

MICHÈLE GABAY

Michèle Gabay est professeur des Universités à Paris 7 Denis Diderot et à HEC, docteur ès-lettres, section information et communication. Responsable du DESS CISTEM : Communication, Information Scientifique Technique et Médicale, option journalisme et communication des organisations.

MAGUY SILLAM

Maguy Sillam, docteur ès-lettres, maître de conférences en linguistique et littérature française. Responsable de la formation en premier degré I.U.F.M. de Créteil.