

HUBERT TOUZARD

Psychosociologie de la négociation
Etat des recherches

La psychologie sociale, dont l'un des domaines est l'étude des phénomènes qui se déroulent à l'intérieur des groupes, s'est relativement peu intéressée à la négociation. Longtemps considérée, à tort, comme du ressort des seuls diplomates, la négociation est devenue progressivement une procédure assez banale de résolution pacifique des conflits dans de nombreux domaines de la vie sociale et politique ; ce n'est qu'avec les années 60 que la psychologie sociale a commencé à s'intéresser à celle-ci. Nous essaierons dans le cadre étroit de ce court article de décrire quelques-uns des apports essentiels des recherches en ce domaine (1).

I. — LA SITUATION DE NÉGOCIATION

La négociation est une procédure de résolution des conflits par le biais de la discussion entre parties adverses. Cette discussion s'établit par l'intermédiaire de représentants officiels de chaque partie dont le but est de parvenir à un accord acceptable par tous.

Cette définition nous permet de bien situer la négociation dans le contexte d'un conflit (il existe d'autres types de négociation, la négociation commerciale par exemple dont nous ne parlerons pas ici), et il convient de la considérer comme une phase du conflit. La négociation peut en effet s'instaurer à différents moments du

(1) Le lecteur intéressé pourra consulter notre ouvrage : *La médiation et la résolution des conflits*, PUF, 1977.

conflit, mais elle en est le plus souvent la phase terminale. Tout conflit ouvert entre deux ou plusieurs parties est coûteux et doit s'achever un jour ou l'autre, soit par l'écrasement de l'un des adversaires, soit par la discussion. Celle-ci s'établit lorsque la première de ces issues au conflit s'avère impossible, par suite d'un relatif équilibre des forces. On peut constater que la négociation s'instaure lorsque aucune des parties n'est assurée de la victoire par la force seule, et que le coût du conflit devient subjectivement plus élevé que le coût de son arrêt. Étant une phase du conflit, la négociation en possède certaines des caractéristiques, à savoir l'importance des phénomènes de pouvoir.

L'objet de la psychologie sociale est d'étudier la négociation au niveau du groupe de négociateurs qui se retrouvent autour du tapis vert. À la différence de la sociologie, qui se préoccupera du phénomène social de la négociation, de sa place dans le fonctionnement de la société et des relations internationales, et décrira les différentes stratégies utilisées par les partenaires sociaux ou internationaux, la psychologie sociale va se centrer sur les relations entre les négociateurs réunis autour de la table, sur les processus mis en œuvre au niveau de ce petit groupe et sur leurs rapports avec le camp qu'ils représentent. Les recherches entreprises tentent de décrire le déroulement d'une négociation, les processus qui s'y font jour, et de mettre en évidence les facteurs qui favorisent ou freinent l'atteinte de l'objectif du groupe : la signature d'un accord.

II. — QUELQUES RÉSULTATS DES RECHERCHES

Nous ne pouvons dans le cadre de cet article ni présenter les méthodes descriptives et expérimentales utilisées dans les recherches, ni résumer les théories élaborées à propos de la négociation (par exemple, théorie des jeux, théorie comportementale de Walton et Mc Kersie (1965), modèle de Sawyer et Guetzkow (1965)), et nous nous contenterons de recenser quelques-uns des résultats les plus fondamentaux.

1. *Les préalables à la négociation.* — Pour qu'une véritable procédure de négociation s'instaure entre représentants de parties en conflit, il convient que deux conditions soient présentes : la reconnaissance réciproque des parties adverses comme interlocuteurs autonomes et la motivation au sein de chaque partie à parvenir à un accord. Si ces deux conditions ne sont pas réunies, il n'y a

qu'une pseudo-négociation ; la négociation ne s'instaure pas, malgré le désir de l'une des parties, ou bien elle n'aboutit pas et s'embourbe dans l'impasse. Par exemple, les conflits raciaux aux Etats-Unis ont rarement abouti à des négociations, parce que les Blancs n'étaient pas disposés à accepter les Noirs comme interlocuteurs à statut égal au leur autour de la table de négociation. La reconnaissance réciproque de la dignité de l'adversaire et de son pouvoir autonome à discuter n'est pas matière à négociation ; c'est un préalable à toute négociation véritable.

Quant à la motivation réciproque à parvenir à un accord, elle n'existe que lorsque le coût subjectif de l'arrêt du conflit devient plus faible que le coût subjectif du conflit lui-même. Si cette motivation n'est pas partagée, la négociation n'aboutit qu'à une impasse, car ce qui est visé par l'une des parties n'est pas l'accord (objectif normal de toute négociation), mais un ou plusieurs objectifs périphériques : faire croire à sa bonne foi, calmer son opinion publique, garder un contact avec l'adversaire, faire entendre sa voix par le biais des mass media... Il ne s'agit alors que d'une pseudo-négociation ; pour qu'elle soit véritable, le désir de parvenir à un accord doit être présent de part et d'autre, et ce désir existe si, par-delà le conflit et les divergences entre parties, il y a un minimum d'intérêts communs ou complémentaires (qui peuvent se limiter d'ailleurs au simple arrêt du conflit).

2. *Le rôle de négociateur.* — La négociation s'établit, disions-nous plus haut, par le biais de représentants officiels de chaque partie. Les négociateurs, organisés en délégations, ne parlent donc pas en leur nom personnel mais au nom de l'organisme qui les a mandatés pour défendre sa position. Le mandat qu'ils ont reçu comporte également l'exigence de parvenir à un accord avec le ou les adversaires. Ainsi le mandat qui leur est donné est-il double et requiert-il des comportements opposés : intransigeance pour défendre la position, mais aussi souplesse pour consentir un minimum de concessions nécessaire à la conclusion d'un accord. Ces exigences contradictoires créent donc chez le négociateur un conflit de rôles. Pour résoudre ce conflit, il a besoin d'une certaine marge de liberté afin de s'adapter à la situation et d'y répondre au mieux des intérêts de son bord. Mais cette marge de manœuvre est souvent réduite et le négociateur est en « liberté surveillée » : trop de souplesse et de concessions et il sera critiqué, voire désavoué par ses mandants, trop d'intransigeance et l'échec partiel ou total de la négociation lui sera imputé au titre d'incompétence. Les négociateurs, s'ils veulent acquérir

plus de liberté de mouvement, doivent convaincre ceux qui les ont mandatés de la nécessité d'assouplir la position initiale pour parvenir à un accord. Et c'est alors une autre négociation qui s'instaure entre la délégation et les mandants, et qui constitue le quatrième processus de Walton et McKersie (1965). Outre cette négociation interne, les négociateurs peuvent chercher à réduire le conflit de rôles en se répartissant au sein d'une même délégation les deux rôles requis par les deux faces du mandat reçu : certains joueront l'intransigeance, et d'autres la souplesse. C'est ainsi que parfois la négociation pourra avancer sans qu'aucun des mandats reçus ne soit tout à fait abandonné.

L'existence de ce conflit de rôles est vérifiée par toutes les études descriptives et par nos propres recherches expérimentales (Touzard, 1977). C'est ainsi que dans nos expériences basées sur des simulations de négociation par jeux de rôles, la moitié des sujets expérimentaux verbalisent explicitement ce conflit de rôles juste avant la négociation lorsqu'on les fait décrire les difficultés qu'ils s'attendent à rencontrer.

Un certain nombre d'études expérimentales ont essayé de mettre en évidence l'influence du statut du négociateur sur l'issue de la négociation. Hermann et Kogan (1968) montrent que lorsque les négociateurs sont soit les leaders, soit de simples délégués de leur groupe d'appartenance, les leaders font plus de concessions que les délégués et que ces derniers en font d'autant plus que leur influence au sein de leur groupe est élevée. Une étude non publiée de Cl. Louche, où il manipule l'intégration du négociateur au groupe qui a préparé la négociation, met en évidence que les négociateurs les plus intégrés ont plus d'échecs et mettent plus de temps à négocier que les moins intégrés. Ces résultats montrent le poids de l'exigence de défendre la position définie au départ : ce poids est moindre sur les leaders que sur les délégués, et sur les délégués les moins intégrés que sur les plus intégrés qui ont participé à l'élaboration de la stratégie. Lorsque le statut du négociateur dans son groupe d'appartenance lui permet une certaine liberté par rapport au mandat reçu, la négociation est plus rapide, le résultat plus positif que lorsque ce mandat pèse plus fortement sur le négociateur. Dans le premier cas, le conflit de rôles est moins intense et la négociation rendue plus aisée.

3. *Les phases de la négociation.* — Ann Douglas (1962) se base sur l'observation d'un certain nombre de négociations dans le cadre de conflits du travail pour identifier trois grandes phases.

— L'inventaire des points de litige. On assiste au cours de cette phase, après les discussions sur l'ordre du jour et la procédure,

à de longs discours préparés à l'avance où chaque partie expose ses positions, fait l'historique des concessions déjà consenties, développe ses exigences tout en dénigrant celles de l'adversaire. Cette phase donne toutes les apparences extérieures d'un clivage irrémédiable entre les parties. Le conflit est bien là autour de la table, mais entre organisations et non entre négociateurs. C'est le baroud d'honneur rituel et indispensable, préliminaire à la seconde phase.

— La reconnaissance des possibilités de négociation. C'est la phase la plus longue et la plus difficile, celle où les négociateurs cherchent à apprécier la véritable force de l'adversaire : jusqu'où peut-on aller dans l'intransigeance sans craindre la rupture ou le durcissement ? Cette phase se caractérise par la sinuosité du parcours, par les contradictions dans le discours et l'absence apparente de logique. L'impression de flou et de confusion peut s'imposer à un observateur inexpérimenté. A la rigidité de la première phase succède une grande flexibilité, aux relations entre organisations s'ajoutent les relations interpersonnelles entre négociateurs adverses.

— Le dénouement. Troisième et dernière phase, c'est celle où les négociateurs sentent qu'ils ont atteint un point de non-retour et que l'accord doit être conclu. Cette phase se réduit souvent à une seule séance marathon qui peut s'étendre sur toute une nuit. L'accord se conclut en général dans une atmosphère de crise : l'avancement des travaux, la fatigue et le désir d'en finir se conjuguent pour rendre l'accord final inévitable.

Ces trois phases constituent une séquence indispensable et les travaux expérimentaux de H. Landsberger (1955) et McGrath et Julian (1963) viennent confirmer ces observations d'A. Douglas, en particulier en ce qui concerne la nécessité qu'à la première phase l'hostilité reste confinée aux relations entre organisations et ne contamine pas les relations entre négociateurs ; si ce n'est pas le cas, l'échec de la négociation est beaucoup plus probable.

4. *Les processus de la négociation.* — La négociation est, disions-nous en commençant, la phase ultime d'un conflit et à ce titre le siège de phénomènes de pouvoir. Parmi les processus que nous décrivons maintenant un bon nombre relève de ces phénomènes de pouvoir.

Les processus de coercition. — Parmi les nombreux moyens de coercition qu'utilisent les négociateurs on peut relever la menace, le bluff, la surenchère, la rupture, les comportements agressifs ; nous ne parlerons ici que de la menace.

La menace consiste à tenter de dissuader l'adversaire de persister dans son intransigeance en lui prédisant des sanctions, dommages,

pertes qu'on lui infligera s'il ne se soumet pas aux exigences que l'on formule. La menace est souvent proférée avec l'espoir qu'on n'aura pas à la mettre à exécution, car elle est souvent assez coûteuse pour celui qui la formule. Et c'est alors tout le problème de la crédibilité de la menace qui apparaît. Pour avoir une chance d'être efficace une menace doit être crédible, c'est-à-dire apparaître comme plus coûteuse pour la cible que pour l'émetteur. Mais ici tout est du domaine de l'incertain, tout est une question de perception et d'évaluation des risques. De plus une menace crédible peut entraîner une contre-menace, et c'est l'escalade. C'est pourquoi la menace n'est pas aussi utilisée qu'on pourrait le croire. Parmi les plus facilement formulées, signalons la menace de rompre les négociations : d'un coût limité pour celui qui la formule, elle peut néanmoins mettre l'adversaire en difficulté.

Les études expérimentales nous apprennent d'abord que l'utilisation de la menace nuit à la négociation : Hornstein (1965) montre que plus la formulation de menaces est fréquente, plus celles-ci sont formulées tôt, moins l'accord est possible en raison d'un phénomène d'escalade des menaces. En situation d'égalité du pouvoir de menaces de part et d'autre, les négociateurs disposant d'un fort pouvoir l'utilisent beaucoup moins et obtiennent de biens meilleurs résultats que ceux qui ont un pouvoir égal mais modéré, les situations à pouvoir faible se plaçant entre les deux. On voit bien là l'influence du coût de la menace sur les résultats. Dans les cas d'inégalité du pouvoir de menace, certaines études (cf. Michener et Cohen, 1973 ; Horai et Tedeschi, 1969) viennent confirmer la thèse de la dissuasion : plus le pouvoir de menace du négociateur fort est élevé, moins son adversaire faible formulera lui-même de menaces. Enfin, d'autres études mettent en évidence la complexité de la situation car beaucoup d'autres variables peuvent interférer avec l'importance et la crédibilité de la menace : l'attraction entre négociateurs, le statut dans le groupe de négociation, l'estime de soi, etc. La lumière est loin d'être faite.

Les processus de dissimulation. — A côté du pouvoir de coercition, la négociation met en œuvre un pouvoir basé sur l'information et la compétence. Dans la négociation ce qui domine c'est l'incertain, le probable, l'ambiguïté. Celui qui possède l'information a le pouvoir sur l'adversaire : information technique, mais aussi information sur l'autre, sur ses motivations, sur sa volonté réelle d'aboutir ou non, sur sa stratégie, connaissance des points sur lesquels il peut céder et ceux sur lesquels son intransigeance sera irréductible. Cette information est fondamentale et la négociation a pour fonction de per-

mettre cette prise d'information progressive et toujours sujette à caution. La négociation ressemble longtemps à une partie de cache-cache où chacun s'ingénie à faire croire à l'autre ce qui n'est pas, à dissimuler ce qu'il vise, à laisser l'autre se découvrir le premier ; d'où la lenteur de toute négociation.

Les études expérimentales viennent confirmer l'importance de l'information sur l'adversaire pour l'issue de la négociation. Siegel et Fouraker (1960) indiquent que plus est complète l'information sur les gains et les pertes que peut encourir l'adversaire, plus les négociateurs maximisent leurs gains conjoints. Pilisuk et Rapoport (1964), Kahn et Kohls (1972) mettent en évidence le renforcement d'attitudes coopératives lorsque ce type d'information existe. L'information sur le niveau d'aspiration de l'adversaire (Liebert *et al.*, 1968) rend les négociations plus rapides. Elle permet aux négociateurs informés de juger de l'aspect raisonnable de la première proposition de l'adversaire (par rapport à son niveau d'aspiration) alors que les sujets non informés utilisent cette première proposition pour évaluer le caractère raisonnable de leur propre niveau d'aspiration. On a pu montrer (Nayar, Touzard et Summers, 1968) que dans une négociation interculturelle la connaissance des points clés de la culture de l'adversaire, si elle n'avait pas d'effet sur la performance, rendait néanmoins plus positive la perception de l'adversaire et celle du climat du groupe. Enfin, Krauss (1966) a établi que lorsqu'ils savent qu'ils ont des attitudes voisines les négociateurs adverses adoptent plus souvent des comportements coopératifs qui favorisent l'issue de la négociation.

Nous pensons à travers ces quelques exemples avoir montré l'influence positive de la prise d'information sur l'issue de la négociation lorsqu'elle est réciproque. Mais une telle prise d'information n'est possible qu'une fois que la négociation s'est bien établie et que la méfiance réciproque s'est bien estompée.

Les processus de persuasion. — Par les tactiques de persuasion et d'argumentation chacun va tenter de démontrer à l'autre qu'il a raison de demander ce qu'il demande et qu'il est dans l'intérêt de son adversaire de céder à ses exigences. Les sources de pouvoir sont ici variées : l'information, la compétence, la gratification, la coercition plus rarement. L'argumentation, en plus des aspects techniques ou politiques qu'elle contient, a pour fonction d'exhiber la détermination, voire l'acharnement avec lequel on défendra une position, une proposition. Paradoxalement, peu d'études ont abordé systématiquement ce type de processus pourtant central dans une situation où la communication est essentielle. La seule affirmation que l'on

puisse formuler est la suivante : il semble préférable pour l'issue de la négociation d'utiliser une argumentation non pas autojustificatrice, mais fondée sur le contenu de la position défendue, son aspect raisonnable, logique, voire scientifiquement fondé (cf. Druckman *et al.*, 1972).

Les processus d'accommodation. — Ce sont les processus qui conduisent au rapprochement des positions, donc à l'accord final : remise à plus tard des questions épineuses, relations positives entre négociateurs adverses, jeu des propositions et contre-propositions. Nous dirons quelques mots du dernier point seulement. Au cours de la discussion, en particulier par le biais de l'argumentation et de la coercition, les positions initiales vont se modifier peu à peu en direction de celles de l'adversaire, l'écart initial va se réduire et un compromis s'élaborer, ou une solution nouvelle germer, permettant de redéfinir en des termes nouveaux le problème en question.

Mais quelle est la meilleure stratégie à suivre ? Une stratégie « dure » avec exigence de départ élevée, concessions faibles et peu fréquentes, ou une stratégie « douce » avec exigence de départ élevée, concessions faibles mais fréquentes ? Les études expérimentales ne nous permettent malheureusement pas d'avoir une réponse très nette. Ce que l'on peut dire, c'est qu'il semble y avoir une interaction entre taux de concessions et pression du temps. Mais d'une étude à l'autre les résultats sont contradictoires, une stratégie ferme entraînant plus de concessions chez l'adversaire en l'absence de forte pression du temps (Siegel et Fouraker, 1960) alors que l'adversaire est plus résistant dans une autre étude (Komorita et Barnes, 1969). Druckman *et al.* (1969) ayant comparé un taux statique ou changeant de concessions (de plus en plus ou de moins en moins importantes) montrent que c'est le taux changeant (qu'il soit négatif ou positif) qui permet d'obtenir le plus de concessions chez l'adversaire, et que cela est d'autant plus vrai qu'on se rapproche du délai horaire fixé (forte pression du temps). Enfin il conviendrait de prendre en considération l'impact de l'enjeu de la négociation, ce qui n'a pas été fait : si aucune des parties ne veut risquer un échec de la négociation, on peut supposer qu'à la stratégie de fermeté qui est la plus risquée sera préférée la stratégie de concessions fréquentes ; mais sur cette question aucune étude ne nous permet d'aller au-delà de la simple hypothèse.

Ces quelques pages ne sont qu'un bilan très partiel des résultats concernant la négociation, parmi les plus essentiels à notre sens. La situation de négociation s'avère d'une grande complexité et

beaucoup de points restent à éclaircir, beaucoup de résultats à vérifier, beaucoup de recherches à entreprendre pour nous permettre de mieux savoir ce qui favorise ou entrave la négociation.

Nous voudrions pour conclure, nous aidant en cela de nos propres recherches sur la médiation, caractériser la situation de négociation par rapport à d'autres situations de groupe. La négociation efficace (celle qui aboutit à un accord) s'établit, se déroule et se conclut parce que les parties et les négociateurs ont la volonté délibérée de parvenir à un accord : la négociation efficace emprunte des voies volontaristes. Ainsi pouvons-nous dire que la négociation est un *jeu social formel* dont l'objectif n'est pas de provoquer une modification des conceptions et attitudes des protagonistes, mais d'aboutir à la rédaction d'un protocole d'accord acceptable pour les parties concernées. Il s'agit en fait de parvenir à un accord formel sur un texte qui, contrairement à ce que l'on pourrait croire, ne nécessite pas l'adhésion affective des négociateurs, mais simplement leur adhésion comportementale. La négociation n'est pas une situation où les processus d'influence sont généralisés. Au départ, les négociateurs se sont fixé des limites au-delà desquelles ils ne pourront et ne voudront aller. Le jeu de la négociation est, pour chaque partie, de découvrir ces limites chez l'adversaire et d'obtenir de lui le maximum de ce qu'il peut accorder comme concessions. Mais qui dit concession ne dit pas obligatoirement adhésion profonde de celui qui la formule. Le négociateur qui cède le fait en général non pas tant parce qu'il est convaincu du bien-fondé de ce qu'il concède, mais parce que cette concession est indispensable à la poursuite de l'objectif du groupe de négociation, à savoir résoudre le conflit. Ainsi la négociation nous apparaît-elle être une situation bien spécifique au sein des situations de groupe, n'étant ni la simple résolution d'un problème, ni une entreprise de persuasion, ni une pure situation de conflit, mais les trois à la fois.

Il apparaît, lorsqu'on la définit comme jeu social formel, que la négociation ne peut être en elle-même un processus de changement social. Seuls le conflit et le rapport de forces peuvent modifier une situation sociale. La négociation n'est que le constat formel, plus ou moins délicat à établir, d'une réalité nouvelle créée par le conflit lui-même. La négociation n'est qu'un moment du conflit, celui où les volontés se font plus conciliantes, où l'on débouche sur un accord possible, moment important du conflit qui ne trouve sa signification et son utilité que par tout ce qui l'a précédé.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- DOUGLAS, A., *Industrial peacemaking*, 1962.
- DRUCKMAN, D., ZECHMEISTER, K., et SOLOMON, D., Determinants of bargaining behavior in a bilateral monopoly situation : opponent's concession rate and relative defensibility, *Behav. Sciences*, 1969, 77, 514-531.
- DRUCKMAN, D., SOLOMON, D., et ZECHMEISTER, K., Effects of representational roles obligations on the process of children distribution of resources, *Sociometry*, 1972, 35, 387-410.
- HERMANN, M. G., et KOGAN, N., Negotiations in leader and delegate groups, *J. Conflict Resolution*, 1968, 12, 332-344.
- HORAI, J., et TEDESCHI, J. T., The effects of credibility and magnitude of punishment upon compliance to threats, *J. Pers. Soc. Psychol.*, 1969, 12, 164-169.
- HORNSTEIN, H. A., The effects of different magnitudes of threat upon interpersonal bargaining, *J. Exp. Soc. Psychol.*, 1965, 1, 282-293.
- IKLE, F. C., *How nations negotiate*, New York, Harper & Row, 1964.
- KAHN, A. S., et KOHLS, J. W., Determinants of toughness in dyadic bargaining, *Sociometry*, 1972, 35, 305-315.
- KOMORITA, S. S., et BARNES, M., Effects of pressure to reach agreement in bargaining, *J. Pers. Soc. Psychol.*, 1969, 13, 245-252.
- KRAUSS, R. M., Structural and attitudinal factors in interpersonal bargaining, *J. Exp. Soc. Psychol.*, 1969, 2, 42-55.
- LANDSBERGER, H. A., Interaction process analysis of the mediation of labor-management disputes, *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 1955, 51, 552-558.
- LIEBERT, R. M., SMITH, W. P., et HILL, J. H., The effects of information and magnitude of initial offer on interpersonal negotiation, *J. Exp. Soc. Psychol.*, 1968, 4, 431-441.
- LOUCHE, C., *Pouvoir et délégation dans les négociations professionnelles*, Monographies de Psychologie, CNRS, 1977.
- MCGRATH, J. E., et JULIAN, J. W., Interaction process and task income in experimentally-created negotiation groups, *J. Psychol. Studies*, 1963, 14, 117-138.
- MICHENER, H. A., et COHEN, E. D., Effects of punishment magnitude in the bilateral threat situation : evidence for the deterrence hypothesis, *J. Pers. Soc. Psychol.*, 1973, 26, 427-438.
- NAYAR, E. S. K., TOUZARD, H., et SUMMERS, D. A., Training, tasks and mediator orientation in heterocultural negotiations, *Human Rel.*, 1968, 21, 283-294.
- PILISUK, M., et RAPOPORT, A., A non-zero-sum game model of some disarmament problems, *Peace Research Society Papers*, 1964, 1, 57-78.
- ROCARD, M., La négociation de la convention collective des industries métallurgiques, métalliques et mécaniques du Territoire de Belfort,

- in TIANO, A., ROCARD, M., et LESIRE-OGREL, H., *Expériences françaises d'action syndicale*, Paris, Ed. Ouvrières, 1956.
- SAWYER et GUETZKOW, Behavior in negotiations, in *International Behavior* de KELMAN, H., New York, Holt-Rinehart, 1965.
- SIEGEL, S., et FOURAKER, L. E., *Bargaining and group decision making*, New York, McGraw-Hill, 1960.
- TOUZARD, H., *La médiation et la résolution des conflits*, Paris, Presses Universitaires de France, 1977.
- WALTON, R. E., et MCKERSIE, R. B., *A behavioral theory of labor negotiation*, New York, McGraw-Hill, 1965.

H. TOUZARD. — The psychology of negotiations.

Negotiation is a method for the peaceful solution of conflicts by means of a meeting of the official representatives of the parties to the dispute, having as its objective the finding of an agreement acceptable to everyone. Social psychology attempts to describe what transpires around the conference table, and to isolate the variables which prevent or encourage the negotiating group, for attaining their objective : reaching an agreement.

RÉSUMÉ. — *La négociation est une procédure de résolution pacifique des conflits par le biais de la réunion de représentants officiels des parties en conflit dont l'objectif est de parvenir à un accord acceptable pour tous.*

La psychologie sociale tente de décrire ce qui se passe autour du tapis vert et d'isoler les variables qui freinent ou favorisent l'atteinte, par le groupe de négociation, de son but : parvenir à un accord.