

# Négociation langagière et prise de décision dans le travail collectif

Laurent Filliettaz<sup>1</sup>

*Université de Genève Faculté de Psychologie  
et des Sciences de l'Éducation*

Le présent article propose une double spécification du champ d'étude de la négociation, l'une théorique, l'autre empirique. Au plan théorique, il explicite quelques-unes des spécificités des approches langagières de la négociation en présentant de manière détaillée une modélisation à laquelle ce concept a donné lieu dans les travaux de l'école genevoise d'analyse du discours (Roulet *et al.* 2001). Au plan empirique, il tente de préciser et d'illustrer le fonctionnement de cette modélisation de la négociation en recourant à une analyse d'une brève séquence de travail filmée durant laquelle deux opérateurs engagés sur une ligne de production industrielle rencontrent des problèmes pratiques et les résolvent collectivement.

**Mots-clefs** : prise de décision, travail, interaction, langage, discours, argumentation.

This paper develops theoretical as well as empirical considerations concerning the concept of negotiation. On the theoretical level, it identifies the main properties of *linguistic approaches* to negotiation, focusing mainly on one model presented in the past by the Geneva school of discourse analysis (see Roulet *et al.* 2001). On the empirical level, it proposes a detailed analysis of one excerpt from a video recorded work session during which two operators working in a pharmaceutical industry face technical problems and negotiate adequate solutions.

**Keywords** : decision making, work, interaction, language, discourse, argumentation.

## 1 LES APPROCHES LANGAGIÈRES DE LA NÉGOCIATION ET L'ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE DES ACTIVITÉS DE TRAVAIL

Dans son acception dominante en sciences sociales, le concept de négociation renvoie, comme on le sait, à une « activité qui met en interaction plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable » (Dupont 1994 : 11). Ainsi conçue, la négociation désigne une sorte de *pratique sociale finalisée*, qui, à l'image d'autres genres d'activités (le débat, l'entretien, la consultation médicale, la leçon, etc.), possède ses contextes d'apparition (les arrangements

---

1. Laurent.Filliettaz@lettres.unige.ch

diplomatiques, le monde du travail, la sphère familiale, etc.), son organisation séquentielle préférentielle<sup>2</sup>, ses rôles attendus, et ses alternatives (le conflit, la coercition, la persuasion, la manipulation, etc.). Elle comporte ses succès et ses échecs, connaît des modalités de déroulement variables et se fragmente en une infinité de sous-genres (les négociations diplomatiques, les négociations sociales, les négociations commerciales, etc.). Enfin, elle mobilise des stratégies et des tactiques particulières, des ressources linguistiques spécifiques<sup>3</sup> et des aptitudes que tentent de saisir les innombrables techniques de formation auxquelles elle a donné lieu<sup>4</sup>.

C'est pourtant une conception sensiblement différente qui s'est imposée dans le domaine de la linguistique de l'interaction, et ce depuis l'apparition et le développement de courants comme par exemple l'analyse conversationnelle d'orientation ethnométhodologique (Sacks, Schegloff & Jefferson 1978), l'ethnographie de la communication (Hymes 1984) ou encore la sociolinguistique interactionnelle (Gumperz 1982, 1999). Privilégiant une approche constructiviste des réalités langagières, ces auteurs mettent au premier plan de leurs études la capacité des individus à élaborer collectivement des unités sémiotiques et des activités collectives nécessairement indexées à des contextes particuliers (voir Clark 1996). En dépit de nuances parfois importantes qui distinguent cette constellation de travaux<sup>5</sup>, ces approches langagières de la négociation se dissocient à certains égards de la conception dominante en ce qu'elles conçoivent la négociation moins comme une catégorie d'activité propre à des sphères de la vie sociale que comme un *processus* à l'œuvre dans les développements conversationnels, voire comme une composante constitutive de l'usage du langage en situation d'interaction.

Dans cette perspective, le présent article propose une double spécification du champ de la négociation, l'une théorique, l'autre empirique.

Au plan théorique, nous tenterons de préciser quelques-unes des spécificités des approches langagières de la négociation en présentant de manière détaillée une modélisation à laquelle ce concept a donné lieu dans le cadre des recherches contemporaines en analyse du discours<sup>6</sup>.

2. Bellenger (1984 : 28) a par exemple mis en évidence le caractère séquentiel des processus négociatifs : « C'est que la négociation, nous le verrons, est une activité séquentielle : elle suppose un ensemble d'entrevues successives à but spécifique et regroupant notamment la consultation, la discussion et la concertation ». Strauss (1992 : 249) a pour sa part clairement mis en évidence que les scripts liés à ces processus « jouent de manière flexible ».
3. L'ouvrage de Bellenger (1978) traite précisément des ressources discursives de la négociation. Il évoque à titre de techniques des processus comme l'argumentation, le raisonnement pratique, les procédés de réfutation ou de questionnement.
4. Voir notamment le best-seller des chercheurs de Harvard, disponible en français (Fischer & Ury 1982).
5. Pour des typologies plus détaillées relatives aux approches langagières de la négociation, voir notamment Kerbrat-Orecchioni (2000) et Filliettaz (2004c).
6. Le domaine des théories du discours que nous convoquerons renvoie aux travaux suivants : Roulet *et al.* 1985, Roulet, Filliettaz & Grobet 2001, Filliettaz 2002, Filliettaz & Roulet 2002.

Au plan empirique, nous tenterons de préciser et d'illustrer le fonctionnement de cette modélisation de la négociation en recourant à l'analyse d'un sous-domaine de pratiques sociales que sont les activités de travail. Depuis maintenant plusieurs décennies s'est développé dans la francophonie comme dans les pays anglo-saxons un courant de recherche largement interdisciplinaire, dans lequel des linguistes contribuent à l'étude des activités réalisées en situation de travail (voir Boutet 1995, Borzeix & Fraenkel 2001, Grosjean & Lacoste 1999, Drew & Heritage 1992, Sarangi & Roberts 1999, Gunnarsson *et al.* 1997, Candlin 2002). L'objectif de ce courant consiste notamment à décrire « la part langagière du travail » et à mieux comprendre les fondements langagiers des processus psychologiques et sociaux qui s'expriment dans le travail collectif et plus particulièrement dans des tâches comme par exemple la coordination du travail, sa planification ou encore son évaluation. De ce point de vue, notre démarche se centrera sur l'organisation du travail en milieu industriel et visera à expliciter ce qu'une approche langagière de la négociation peut apporter à l'étude des mécanismes de prise de décision attestés dans le quotidien des opérateurs postés sur une ligne de production.

Pour ce faire, nous commencerons par présenter sommairement les données empiriques sur lesquelles se fonde notre étude (§ 2.), avant de rappeler les principes sous-jacents à la modélisation que nous empruntons à la linguistique du discours (§ 3.). Une étude détaillée des mécanismes conversationnels et argumentatifs attestés dans cet extrait d'interaction permettra de mettre en évidence les ressources langagières que mobilisent les travailleurs pour construire localement des accords à propos des activités collectives dans lesquelles ils se trouvent engagés (§ 4.). Dans une partie conclusive, nous préciserons en quoi une approche centrée sur les phénomènes langagiers peut contribuer au décloisonnement du concept de négociation et à son développement méthodologique dans une logique interdisciplinaire (§ 5.).

## 2 CORPUS ET PROBLÉMATIQUE

Les pratiques professionnelles qui serviront de base empirique à notre étude sont en lien avec un secteur particulier de l'activité industrielle : la production, dans le domaine pharmaceutique, de poches à perfusion contenant des liquides injectables à l'usage des milieux hospitaliers. Dans cet environnement largement structuré par un dispositif technologique complexe, le travail humain apparaît d'une part comme clairement distribué entre les 12 opérateurs qui assurent le fonctionnement des lignes de production à leurs différentes étapes (le remplissage des poches, leur stérilisation et leur conditionnement) et d'autre part comme fortement contraint par des prescriptions de diverses natures, portant tantôt sur le fonctionnement de l'infrastructure technique, tantôt sur les règles de comportement en lien avec l'hygiène (voir Filliettaz 2004a et b, Filliettaz & Bronckart 2004). Par ailleurs, la présence humaine consiste peu en des tâches

manipulatoires répétitives, majoritairement automatisées, mais elle prend essentiellement la forme d'opérations de vérification, de contrôle, de réglage et de coordination, dans lesquelles les mécanismes langagiers ne sont pas absents.

Dans ce qui suit, nous nous intéresserons plus particulièrement à l'enregistrement vidéo d'une séquence de travail qui rassemble deux acteurs essentiels de la ligne de production : un opérateur spécialisé de stérilisation (OS), non francophone, et un mécanicien en charge de la maintenance de la ligne (OM). Tous deux cherchent à identifier différents dysfonctionnements signalés sur le site de stérilisation afin d'y apporter des solutions et ainsi d'optimiser l'infrastructure de fabrication des poches à perfusion.

Au moment précis de la séquence étudiée, OS et OM sont confrontés à un problème particulier en lien avec une machine qu'ils désignent comme « le dépileur ». Afin d'être stérilisées, les poches à perfusion sont disposées sur des « plateaux », qui s'empilent par blocs de 17 sur des « chars ». Au terme du processus de stérilisation, les « chars » entrent dans un « dépileur », dont la fonction est de déconstruire progressivement les piles de plateaux afin d'évacuer les poches stériles vers la zone de conditionnement. A ce stade, OS signale à OM que des plateaux se bloquent parfois dans le « dépileur », et rendent ainsi nécessaire l'activation de l'arrêt d'urgence de la ligne. Cependant, après plusieurs minutes d'observation, OM ne constate aucun dysfonctionnement et le problème mentionné ne survient pas. OS propose alors de simuler la panne afin d'observer comment le système automatique de guidage des chars réagit. Or OM n'est pas favorable à une telle simulation, car elle pourrait selon lui occasionner des dommages en abîmant des plateaux ou en perçant des poches pleines.

L'extrait ci-dessous montre, à partir d'une transcription<sup>7</sup>, comment OS et OM négocient leurs propositions respectives et comment s'opère progressivement le mécanisme de prise de décision :

1. OS : [a] pour faire exprès <et puis le problème> nous-même on peut faire
2. OM : [b] je vais pas laisser un plateau s'écraser. exploser dix poches <ouais> pour qu'on puisse voir. pour simuler.  
[c] ou alors il faut faire avec un plateau vide.  
[d] mais ça m'emmerde de péter un plateau  
[e] parce qu'on va le péter le *plateau*
3. OS : [f] *benécoute* on va faire à la fin du char [OS et OM se déplacent vers l'entrée du dépileur]  
[g] dès qu'il arrive là. on peut faire.  
[h] *comme c'est moins de poids* <ouais c'est sûr>.  
[i] hein ?

---

7. Nous appliquons les conventions de transcription suivantes : les points (.) (..) indiquent des pauses de durée variable ; les (:) marquent des allongements syllabiques ; les segments entre chevrons (< >) constituent des signaux d'écoute qui se superposent totalement avec le discours de l'interlocuteur ; les chevauchements sont indiqués par des *soulignements* ; les segments entre crochets droits ([ ]) décrivent des conduites non verbales.

4. OM : [j] non c'est pas une histoire de poids. *c'est une hist*
5. OS : [k] *non non* je veux dire euh si on veut au lieu de casser un plateau ou le poche.  
[l] parce que moi des fois avec le : ici là. ça va pas casser
6. OM : [m] ouais ouais non mais ce que je veux pas surtout c'est casser les poches quoi ni un plateau  
[n] ça m'emmerde de casser un plateau...  
[o] on le fera sur le dernier

Le bref extrait d'interaction retranscrit ci-dessus permet de souligner le caractère à la fois collectif et dynamique de la décision négociée par OS et OM. Celle-ci ne se présente en effet pas comme un mécanisme unilatéral, statique et immédiatement imposé, mais au contraire comme un produit progressivement construit par les opérateurs impliqués dans l'activité. De plus, c'est notamment en prenant la parole et en recourant à des mécanismes de nature argumentative que les co-agents exposent leurs positions et esquissent progressivement les conditions d'une solution au problème auquel ils se trouvent confrontés dans la situation. Aussi ce processus collectif et dynamique est-il largement médiatisé par les ressources qu'offre le langage à la coordination de l'activité conjointe.

Si ces observations méritent d'être mises en évidence, c'est parce qu'elles jouent un rôle décisif dans la manière dont s'établissent les choix dans la distribution collective du travail en milieu industriel. Il semble dès lors inadéquat d'aborder la problématique de la prise de décision au travail sans prendre en considération le fonctionnement des mécanismes langagiers qui sous-tendent le dialogue humain en général. Dans ce qui suit, nous chercherons donc à préciser la nature des ressources langagières que mobilisent OS et OM durant leur séance de travail et à décrire avec précision les processus conversationnels et argumentatifs qui conduisent à leur prise de décision.

Pour ce faire, nous recourons à un modèle langagier de la négociation tel qu'il a été proposé dès les années 1980 par des linguistes genevois spécialisés dans l'étude des échanges verbaux. Après en avoir rappelé les principes constitutifs, nous montrerons comment une telle conception de la négociation peut être appliquée de manière fructueuse à l'étude du fonctionnement langagier de la prise de décision dans le travail collectif.

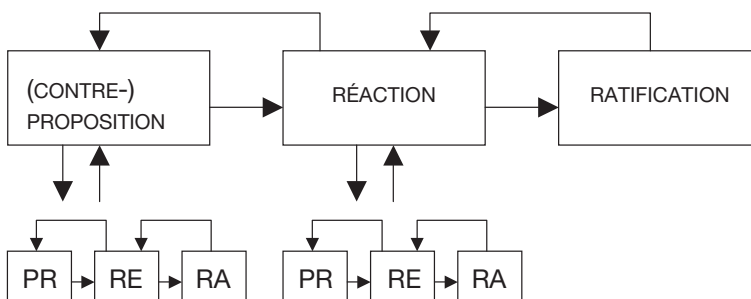
### 3 UN MODÈLE DE LA NÉGOCIATION COMME STRUCTURE CONVERSATIONNELLE

Dès le début des années 1980, des linguistes réunis autour d'Eddy Roulet au Département de linguistique de l'Université de Genève ont proposé de recourir au concept de négociation pour décrire de manière à la fois simple et réursive l'architecture hiérarchique des dialogues de la vie quotidienne (voir

Roulet *et al.* 1985 et Roulet, Filliettaz & Grobet 2001). Un des points de départ de cette conception du dialogue comme négociation se situe dans les observations du sociologue Erving Goffman portant sur les échanges verbaux. Goffman (1973) fait remarquer en effet qu'à l'exception des échanges rituels dits « confirmatifs » (Ex : bonjour – bonjour), qui confirment un lien social, l'immense majorité des échanges verbaux visent la « réparation » d'une offense réelle ou virtuelle à l'image de l'interlocuteur. Poser une question, donner un ordre, asserter une proposition, etc. constituent dans cette conception autant de conduites « à risque » dans lesquelles la face de l'interlocuteur peut être mise en péril. Ces échanges dits « réparateurs » supposent donc une logique ternaire, dans laquelle une offense virtuelle est s'abord *initiée*, puis *réparée*, avant d'être *ratifiée*.

En généralisant cette conception dramaturgique des rapports sociaux et des échanges verbaux, les chercheurs genevois ont formulé l'hypothèse que tout échange conversationnel repose fondamentalement sur un mécanisme de négociation dans lequel des objets de discours sont d'abord initiés, puis évalués et enfin ratifiés afin d'aboutir à une forme d'accord mutuel :

**Figure 1 :** *Le schéma de la négociation langagière selon Roulet et al. (1985)*



Ce schéma de la négociation fonctionne comme un processus récursif et dynamique qui suit globalement trois étapes : a) l'énonciation d'une *proposition* (Ex : A : tu viens au cinéma ?), b) l'énonciation d'une *réaction* (Ex : B : oui d'accord), et c) l'énonciation d'une ratification (Ex : A : super). Dans certains cas, les interlocuteurs aboutissent immédiatement à un accord ou à ce qu'on désigne comme la *complétude dialogique* de la négociation.

Mais si cette modélisation de la négociation langagière n'était en mesure de rendre compte que de formes aussi élémentaires de dialogues, elle apparaîtrait évidemment comme largement inadéquate pour rendre compte de la complexité effective des mécanismes conversationnels attestés dans la vie quotidienne. Comme l'évoquent les diverses boucles de rétroaction marquées par les flèches du schéma de la Figure 1, deux principes peuvent être invoqués pour expliquer la complexification possible des parcours dans le schéma de la négociation : l'établissement différé de la complétude dialogique d'une part et l'établissement différé de la complétude monologique d'autre part.

### 3.1 La complétude dialogique

Une première source de complexification possible du parcours négociatif réside dans le fait que le double accord marquant la complétude dialogique de la négociation n'est pas toujours facile à atteindre, et que des boucles de récursivité peuvent prendre place dans le schéma présenté dans le schéma de la Figure 1 (voir les flèches horizontales) :

- Plutôt que de consister en une acceptation, une *réaction* à une offre peut par exemple s'avérer négative (Ex : B : non je n'ai pas le temps) et ainsi déboucher sur une réitération de la *proposition* ou sur une *contre-proposition* (Ex : A : allez viens ça te fera du bien d'aller au cinéma). Les interlocuteurs peuvent ainsi prolonger linéairement la négociation en multipliant les phases de *proposition* et de *réaction*.
- De manière similaire, une *réaction* peut être ratifiée négativement et ainsi conduire à une forme de récursivité entre la phase de *ratification* et la phase de *réaction*.

### 3.2 La complétude monologique

Ces mécanismes de prolongation linéaire de la négociation ne constituent cependant qu'une cause possible de complexification de l'échange verbal. Une autre source de complexité réside dans le fait que pour contribuer efficacement à la négociation langagière, chacune des étapes distinguées doit être mutuellement évaluée comme satisfaisante, à la fois au plan informationnel et au plan rituel. On parle dès lors de complétude monologique pour désigner les contraintes qui pèsent sur la composition interne de chacune des étapes du processus négociatif. Cette orientation des prises de parole vers la complétude monologique peut conduire à plusieurs types d'effets :

- Un locuteur A peut par exemple préparer son offre en s'assurant de la disponibilité de son interlocuteur (Ex : A : est-ce que tu es libre ce soir ? – B : oui – A : alors allons au cinéma). Dans ce cas, il engage une négociation subordonnée de préparation destinée à garantir la complétude de sa proposition. De manière similaire, l'interlocuteur B peut vouloir vérifier certains éléments avant de réagir à l'offre et ainsi engager une négociation subordonnée à sa réaction (B : à quelle heure ? – A : à 20 heures – B : oui d'accord). Ces quelques exemples montrent que, de manière récursive, toute étape d'un processus de négociation peut donner lieu à des décrochements consistant en des négociations subordonnées dans lesquelles les interactants préparent, clarifient ou vérifient des éléments d'information nécessaires à la poursuite du processus négociatif (voir les flèches verticales dans le schéma de la Figure 1).
- Une autre manière de garantir la complétude de chacune des étapes du processus de négociation consiste à proposer des unités langagières présentant un caractère argumentativement plus élaboré qu'une simple

proposition syntaxique. Dans les faits, les *propositions*, *réactions* ou *ratifications* se ramènent rarement à des actes de langage uniques mais résultent souvent d'une composition complexe de tels actes. Par exemple, une invitation peut comporter, outre l'acte d'offre lui-même, un ensemble organisé d'actes subordonnés qui le préparent ou qui œuvrent à sa satisfaction interactionnelle : A : « j'ai une proposition à te faire. Allons au cinéma. Ça te fera du bien et d'ailleurs ça fait longtemps que nous ne sommes pas sortis ». Selon l'exemple ci-dessus, toute *proposition*, *réaction* ou *ratification*, qu'elle soit propre à la négociation principale ou à des négociations subordonnées, peut donner lieu de manière récursive à des mécanismes de composition plus ou moins complexes visant à enrichir les étapes de la négociation afin d'en garantir la complétude monologique.

En résumé, on peut dire que ce modèle hiérarchique et fonctionnel de la négociation langagière repose sur un petit nombre de principes qui peuvent être formulés comme suit. En premier lieu, cette modélisation de la négociation stipule que la diversité et la complexité des échanges verbaux peuvent être ramenées à un ensemble restreint, récursif et explicite de règles de composition et que le schéma de la négociation ainsi que les boucles de récursivité qui le composent sont à même de rendre compte aussi bien de parcours conversationnels élémentaires que de cas de figure complexes. Deuxièmement, cette approche souscrit à l'idée qu'il est possible et souhaitable de proposer une conception intégrée des niveaux dialogique et monologique du fonctionnement du discours. En effet, selon la modélisation proposée ci-dessus, la négociation ne suppose pas seulement des mécanismes de recherche d'un accord, mais elle se fonde également sur un degré d'élaboration et de complétude suffisant propre à chacune des étapes de ce processus. Enfin, ces principes de complétude monologique et dialogique sont ici liés au fonctionnement des échanges verbaux et non pas à un sous-ensemble de pratiques sociales. Dans ce sens, ils procèdent à une généralisation significative du concept de négociation, qui trouve sa source dans le fonctionnement de la parole en interaction plus que dans des modalités particulières de résolution du désaccord<sup>8</sup>.

Depuis sa première formulation dans les années 1980, ce modèle de l'architecture conversationnelle a été appliqué à un grand nombre de langues différentes ainsi qu'à un ensemble diversifié de domaines scientifiques comme par exemple la psychologie des groupes et de l'interaction (Trognon & Kostulski 1996), la modélisation du dialogue homme-machine (Luzzati 1995), ou encore l'explicitation des compétences rhétoriques au quotidien (Martel 1998). Dans les paragraphes suivants, nous chercherons à montrer qu'il est en mesure de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes de prise de décision dans le travail collectif et qu'il peut de ce fait alimenter de manière fructueuse les recherches contemporaines portant sur la négociation.

---

8. De ce point de vue, on soulignera que ce modèle de l'échange verbal comme négociation opère une extension du concept de « négociation conversationnelle » tel que défini et appliqué par Kerbrat-Orecchioni (2004a et 2004b).



## 4 NÉGOCIATION LANGAGIÈRE ET PRISE DE DÉCISION

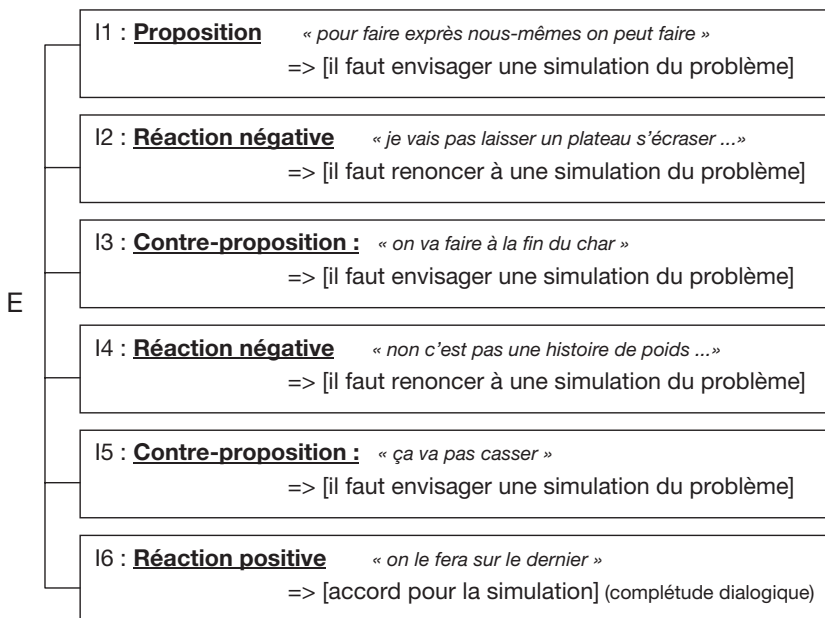
L'intérêt de la brève séquence de travail réunissant l'opérateur de stérilisation OS et le mécanicien de maintenance OM réside précisément dans la construction progressive de leur décision, et ce à la fois dans le fonctionnement dialogique et monologique de la négociation langagière qu'ils conduisent. C'est ce que nous montrerons successivement dans les paragraphes ci-dessous.

### 4.1 La dimension dialogique de la négociation

Comme nous l'avons déjà souligné, OS et OM tentent de co-construire au fil de leur échange une position consensuelle. A partir de positions initiales divergentes, ils aboutissent à une décision collectivement ratifiée consistant à procéder à une simulation de la panne, mais sur le dernier plateau du char. Ce faisant, ils élaborent progressivement les conditions dans lesquelles leur échange verbal peut parvenir à la complétude dialogique.

La schématisation proposée ci-dessous montre comment cette complétude dialogique de la négociation est atteinte à l'aide d'interventions successives, qui illustrent bien la boucle de récursivité horizontale du schéma de la négociation articulant les phases de *proposition* et de *réaction* :

**Figure 2 :** *La structuration dialogique de la prise de décision*



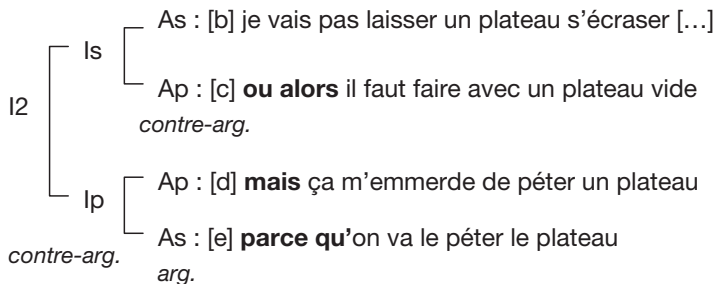
Le schéma de la Figure 2 montre comment OS initie un échange en énonçant une proposition d'un nouvel objet de négociation portant sur la possibilité de procéder à une simulation de la panne (« pour faire exprès nous-mêmes on peut faire »). Dans la deuxième intervention, OM réagit négativement à cette proposition en argumentant qu'il ne va « pas laisser un plateau s'écraser ». A ce stade, la négociation aurait très bien pu se clore, si OS s'était rallié à la position de OS. Cependant, il préfère insister et énonce une contre-proposition (« on va faire à la fin du char »), qui va faire elle aussi l'objet d'une réaction négative de la part de OM : « non c'est pas une histoire de poids » (I4). OS va alors réitérer sa contre-proposition en argumentant que le plateau ne va pas nécessairement se casser : « ça va pas casser » (I5). En I6, OM se rallie enfin à la position de OS et réagit positivement à sa proposition de procéder à une simulation, mais sur le dernier plateau du char. A ce stade, les interlocuteurs aboutissent à un accord qui marque la complétude dialogique de l'échange et la clôture de la négociation.

#### 4.2 La dimension monologique de la négociation

Les mécanismes de la négociation langagière ne se manifestent pas seulement au plan dialogique des rapports entre (*contre-*)*propositions* et *réactions*. Ils s'expriment également à l'intérieur même des prises de parole des interactants, par des mécanismes argumentatifs relativement élaborés qu'il importe de mettre en évidence.

On notera à ce propos que les réactions de OM consistent par exemple en des tours de parole organisés, dans lesquels se joue une tension perceptible à travers des effets de renversements argumentatifs qu'il est possible d'expliquer à travers l'arborescence suivante :

**Figure 3 :** *Structure monologique interne à l'intervention I2*<sup>9</sup>



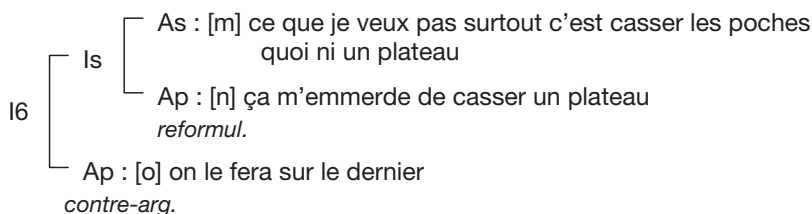
9. Dans les schémas, les abréviations renvoient aux significations suivantes : E = échange ; I = intervention, A = Acte, p = principal, s = subordonné, *arg.* = argument, *contre-arg.* = contre-argument, *reformul.* = reformulation.

La structure hiérarchique ci-dessus montre que l'intervention réactive de OM ne se ramène pas à un acte de langage unique, mais qu'il résulte d'une composition organisée de tels actes, qui entretiennent des relations discursives particulières fondées en l'occurrence sur des mécanismes argumentatifs spécifiques. La structure distingue des unités de rangs variables : les actes élémentaires (A), et les interventions composées par ceux-ci (I). Elle explicite également les rapports hiérarchiques entre ces unités et plus particulièrement leur statut principal (p) ou subordonné (s)<sup>10</sup>. Enfin, elle marque les relations discursives qu'entretiennent mutuellement ces unités (ex : l'argumentation, la contre-argumentation, etc.).

Appliqués à l'exemple ci-dessus, ces quelques principes permettent de souligner les renversements successifs des positions argumentatives tenues par OM dans ses interventions réactives. Après une première réponse négative [b], OM procède à une réorientation contre-argumentative marquée par le connecteur « ou alors » [c]. Puis il contre-argumente à nouveau cette position [d] avant d'explicitier un de ses présupposés sous la forme d'un argument [e]. Aussi sa réaction à la proposition de OS apparaît-elle comme un parcours complexe, marqué par une oscillation permanente entre plusieurs positions envisageables.

Ce cheminement de la pensée, manifesté par des effets contre-argumentatifs, est également perceptible dans la dernière intervention de OM, dans laquelle il se rallie à la proposition de OS :

**Figure 4 :** *Structure monologique interne à l'intervention I6*



Ici aussi, OM commence par énoncer une réaction négative [m], position qu'il reformule une seconde fois dans l'acte suivant [n]<sup>11</sup>. Il opère alors un nouveau renversement contre-argumentatif en adoptant une position inverse à celle qu'il vient de défendre. C'est précisément ce renversement monologique qui marque le basculement de l'intervention vers une réaction positive et qui ouvre donc le champ à la complétude de la négociation.

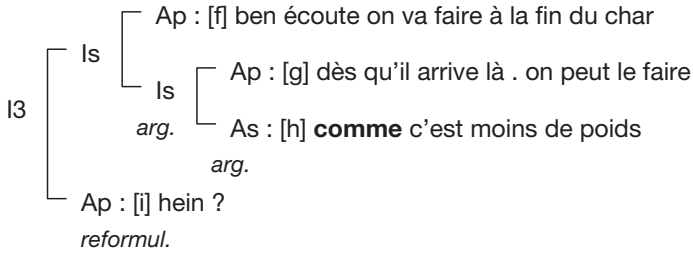
Il n'est pas inintéressant de noter à ce propos que la composition interne des interventions de OS contraste nettement avec les effets d'oscillation

10. Laurent.Fillietaz@lettres.unige.ch

11. Un connecteur comme par exemple « en d'autres termes » ou « finalement » aurait permis d'explicitier cette relation de reformulation entre les actes [m] et [n].

attestés dans le discours de OM. Illustrons cette observation à l'aide de la structure de l'intervention I3 :

**Figure 5 :** *Structure monologique interne à l'intervention I3*



Comme le montre la structure ci-dessus, la composition interne des interventions de OS repose davantage sur des relations argumentatives et reformulatives. Après avoir réitéré sa proposition en [f], OS la spécifie au moyen d'arguments destinés à souligner la réalisabilité d'une simulation à la fin du char. Cette intervention subordonnée à fonction argumentative est elle-même composée d'un acte principal [g] et d'un acte subordonné d'argument [h], marqué par le connecteur argumentatif « comme ». Pour sa part, l'acte [i] consiste en une reformulation implicite de la contre-proposition, qui marque la complétude monologique de l'intervention en sollicitant une réaction de la part de OM.

La description détaillée du processus négociatif montre donc que si les interventions de OM semblent conçues comme des oscillations contre-argumentatives marquant la recherche d'une position propre au locuteur, les interventions de OS sont davantage homogènes et construites dans une logique strictement argumentative.

## 5 CONCLUSION

Au plan théorique, cette démarche d'analyse aura conduit à aborder la polysémie liée au concept de négociation et de cerner quelques-unes des spécificités des approches langagières de ce concept. Plus particulièrement, elle aura permis d'identifier plusieurs acceptions possibles de la négociation telles qu'elles émanent de différents champs disciplinaires : a) la négociation comme *activité sociale*, qui comporte ses genres et ses sous-genres, ses alternatives, ses déroulements préférentiels, ses conditions de réussite et ses stratégies (voir notamment Bourque & Thuderoz 2002), et b) la négociation comme *médiation langagière* des activités sociales, au sens de Habermas (1987), et comme modalité particulière de co-

construction des activités collectives par le recours à l'usage intercompréhensif du langage<sup>12</sup>.

Au plan empirique, cette analyse microscopique d'un extrait d'interaction n'aura conduit à mettre en évidence que quelques-uns des mécanismes langagiers attestés dans le processus de prise de décision en situation de travail. Elle aura cependant permis de décrire de manière détaillée l'architecture conversationnelle générale de cette négociation, et ce à la fois au plan dialogique et au plan monologique (voir le schéma récapitulatif dans la Figure 6 en Annexe). En outre, elle aura rendu possible l'explicitation des spécificités langagières de ce parcours négociatif particulier : la construction progressive d'un accord par le biais d'interventions *initiatives* et *réactives* ; des effets de composition monologique variables selon les locuteurs (la logique contre-argumentative de OM vs la logique argumentative de OS).

Pourtant, l'analyse esquissée ci-dessus ne doit pas donner l'impression que les processus en jeu dans la négociation langagière se ramènent strictement à des effets sémiotiques et structurels. Les mécanismes conversationnels mis en évidence à propos de notre extrait d'interaction comportent au contraire des implications à la fois *psychologiques* et *sociales* qui méritent d'être explicitées.

Au plan psychologique, on soulignera pour commencer la capacité des processus négociatifs à mettre en visibilité les « représentations » du monde en présence dans la situation et les étapes que suivent les opérateurs dans les raisonnements collectifs qu'ils conduisent localement. De ce point de vue, on pourra considérer, avec d'autres auteurs<sup>13</sup>, que la dynamique propre aux parcours langagiers qu'emprunte la négociation permet d'accéder en réalité à certains éléments des processus cognitifs sous-jacents à la prise de décision collective.

Mais les implications sociales d'un tel processus ne sont pas à négliger pour autant. On rappellera à ce propos que les (*contre-*)*propositions* et *réactions* articulées dans notre exemple émanent de deux individus qui endossent des identités professionnelles remarquablement différentes et qui adoptent des points de vue singulièrement distincts sur l'activité dans laquelle ils se trouvent engagés : OS se présente comme un « praticien » de l'infrastructure qui sait que le plateau ne cassera pas ; OM se présente comme un ingénieur

12. On rappellera à ce propos que Habermas distingue deux modalités profondément différentes d'actions collectives : l'agir *stratégique*, qui consiste en une influence strictement causale d'un acteur sur un autre ; et l'agir *communicationnel*, qui consiste à coordonner consensuellement les plans d'action au moyen d'un usage intercompréhensif du langage. La négociation au sens où nous l'entendons ici relève ainsi très clairement de cette seconde catégorie (voir Filliettaz 2004c : 77ss).

13. On rappellera à ce propos les travaux de Grusenmeyer et Trognon, qui ont montré l'intérêt d'une analyse interactive des échanges verbaux pour rendre compte de la nature à la fois dynamique, évolutive et séquentielle des raisonnements collectifs attestés notamment dans les situations de relève de poste (voir Grusenmeyer 1995, Grusenmeyer & Trognon 1997).

prudent qui se montre attentif aux coûts engendrés par une casse jugée probable et inutile. Le rapport de ces individus à la langue française s'avère lui aussi profondément dissymétrique : si le français est une langue maternelle pour OM, elle est une langue seconde pour OS. Ce qui se joue dans l'échange verbal relève ainsi de l'exercice du pouvoir, des rapports sociaux entre groupes professionnels et de la capacité des collectifs de travail à construire du consensus au-delà de leurs convictions individuelles. On notera à ce propos que la solution à laquelle permet finalement d'aboutir le parcours négociatif (réaliser la simulation sur le dernier plateau du char) ne recoupe aucune des options individuelles énoncées initialement (effectuer la simulation immédiatement vs. ne pas effectuer de simulation). Elle constitue de ce fait un produit localement construit et propre aux circonstances dans lesquelles elle a été élaborée.

Que dire alors de la portée d'une telle analyse dans la compréhension des pratiques professionnelles en général et dans l'étude du fonctionnement de la négociation dans des collectifs de travail en milieu industriel. Certes, notre étude porte par principe sur un segment extrêmement restreint d'activité réalisée et ramène les processus décrits aux circonstances locales dans lesquelles ils sont attestés. Elle invite de ce fait à la prudence à l'égard de toute tentation consistant à tirer des conclusions à caractère général à partir de cette seule analyse. En l'état, notre approche ne permet pas de schématiser les compétences langagières des acteurs ni même de saisir finement la nature des relations qu'ils entretiennent de manière durable. Et pourtant, il importe de rappeler, à l'instar de Jean de Munch (2004), que toute opposition radicale entre micro- et macro-processus est par principe peu souhaitable. Même ponctuels et indexés à des circonstances locales, les processus négociatifs décrits ici témoignent « de la présence d'une *extériorité structurante* dans les situations de coprésence » (*ibid.*, p. 8). Enfin, on peut considérer que même si elle est bien loin de résoudre l'énigme du travail et plus généralement l'épineuse question de l'interprétation de l'agir humain, l'approche adoptée ici peut contribuer, dans des dispositifs méthodologiques plus globaux, à formuler à titre d'hypothèses des traits qu'il serait possible de vérifier au moyen d'analyses complémentaires portant sur un échantillon empirique plus vaste.

Au terme de ce parcours, il apparaît donc qu'une approche langagière de la négociation vise des objectifs singuliers, qui consistent à mieux comprendre le fonctionnement des ressources sémiotiques (l'architecture conversationnelle ; le fonctionnement des connecteurs argumentatifs, etc.) que mobilisent les locuteurs lorsqu'ils sont appelés à collaborer. Ces objectifs, comme nous l'avons montré ci-dessus, ne recourent pas entièrement ceux des approches sociologique, économique ou politique la négociation, centrées sur l'étude d'un ensemble clairement délimité de pratiques sociales. Et pourtant, ces activités étant elles-mêmes largement médiatisées par les processus langagiers, il paraît légitime de penser que l'approche proposée ici

pourrait également contribuer, dans une perspective interdisciplinaire, à élargir le champ des instruments méthodologiques dont se pourvoient nécessairement les théories de la négociation. C'est du moins à cet objectif que s'attellent nos propres recherches.

## RÉFÉRENCES

- BELLENGER L. (1978), *Les techniques d'argumentation et de négociation*, Paris, Entreprise moderne d'édition.
- BELLENGER L. (1984), *La négociation*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Que sais-je ?
- BORZEIX A. & FRAENKEL B. (2001), *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS.
- BOURQUE R. & THUDEROZ C. (2002), *Sociologie de la négociation*, Paris, La Découverte.
- BOUTET J. (éd.) (1995), *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan.
- CANDLIN C. (éd) (2002), *Research and Practice in Professional Discourse*, Hong Kong, City University of Hong Kong Press.
- CLARK H.H. (1996), *Using Language*, Cambridge, Cambridge University Press.
- De MUNCH, J. (2004), « Prendre au sérieux la négociation », *Négociations* 1, Bruxelles, De Boeck, 5-11.
- DREW P. & HERITAGE J. (éds) (1992), *Talk at Work. Interaction in Institutional Settings*, Cambridge, Cambridge University Press.
- DUPONT C. (1994), *La négociation : conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz.
- FILLIETTAZ L. (2002), *La parole en action. Eléments de pragmatique psycho-sociale*, Québec, Éditions Nota bene (<http://www.notabene.ca>).
- FILLIETTAZ L. (2004a), « Discours, travail et polyfocalisation de l'action », in L. Fillietaz & J.-P. Bronckart (éds), *L'analyse des actions et des discours en situation de travail. Concepts, méthodes et applications*, Louvain-la-Neuve, Peeters, 155-175.
- FILLIETTAZ L. (2004b), « La sémiologie de l'agir au service de l'analyse des textes procéduraux », in J.-P. Bronckart et Groupe LAF (éds), *Agir et discours en situation de travail, Cahiers de la Section des Sciences de l'Éducation* 103, Université de Genève, 147-184.
- FILLIETTAZ L. (2004c), « Négociation, textualisation et action. La notion de négociation dans le modèle genevois de l'organisation du discours », in M. Grosjean & L. Mondada (éds), *La négociation au travail*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 69-96.
- FILLIETTAZ L. & BRONCKART J.-P. (2004), « La construction des significations dans l'activité située. L'exemple des rapports entre gestualité et langage dans les situations de travail », in Ch. Moro & R. Rickenmann (éds), *Situation éducative et significations*, Bruxelles, De Boeck, 35-58.

- FILLIETTAZ L. & ROULET E. (2002), « The Geneva Model of Discourse Analysis. An interactionist and modular approach to discourse organization », *Discourse Studies* 4(3), 369-392.
- FISCHER R. & URY W. (1982), *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil.
- GOFFMAN E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome 2 : *Les relations en public*, Paris, Minit.
- GROSJEAN M. & LACOSTE M. (1999), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, PUF.
- GRUSENMEYER C. (1995), « Interaction langagière et représentation mentale partagée. Une étude de la relève de poste », *Psychologie française* 40(1), 47-59.
- GRUSENMEYER C. & TROGNON A. (1997), « Les mécanismes coopératifs en jeu dans les communications au travail : un cadre méthodologique », *Le Travail Humain* 60(1), 5-31.
- GUMPERZ J. (1982), *Discourse Strategies*, Cambridge, Cambridge University Press.
- GUMPERZ J. (1999), « On interactional sociolinguistic method », in S. Sarangi et C. Roberts (éds), *Talk, Work and Institutional Order. Discourse in Medical, Mediation and Management Settings*, Berlin, Mouton de Gruyter, 453-471.
- GUNNARSSON B.-L. ET AL. (éds) (1997), *The Construction of Professional Discourse*, Londres, Longman.
- HABERMAS J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, 2 vol., Paris, Fayard.
- KERBRAT-ORECCHIONI C. (2000), « L'analyse des interactions verbales : la notion de négociation conversationnelle – défense et illustration », *Lalies* 20, 63-141.
- KERBRAT-ORECCHIONI C. (2004a), « Analyse des conversations et négociations conversationnelles », in M. Grosjean & L. Mondada (éds), *La négociation au travail*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 17-41.
- KERBRAT-ORECCHIONI C. (2004b), « Négociateur dans les petits commerces », *Négociations* 2, Bruxelles, De Boeck, 7-22.
- HYMES D. (1984), *Vers la compétence de communication*, Paris, Hatier-Credif.
- LUZZATI D. (1995), *Le dialogue homme-machine*, Paris, Masson.
- MARTEL G. (1998), *Pour une rhétorique du quotidien*, Québec, CIRAL.
- ROULET E. ET AL. (1985), *L'articulation du discours en français contemporain*, Berne, Peter Lang.
- ROULET E., FILLIETTAZ L. & GROBET A. et BURGER M. (2001), *Un modèle et un instrument d'analyse de l'organisation du discours*, Berne, Peter Lang.
- SACKS H., SCHEGLOFF E. & JEFFERSON G. (1978), « A Simplest Systematics of the Organization of Turn Taking for Conversation », in J. Schenkein (éd.), *Studies in the Organization of Conversational Interaction*, New York, Academic Press, 7-55.
- SARANGI S. & ROBERTS C. (éds) (1999), *Talk, Work and Institutional Order. Discourse in Medical, Mediation and Management Settings*, Berlin, Mouton de Gruyter.



STRAUSS A. (1992), *La trame de la négociation*, Textes réunis et présentés par I. Baszanger, Paris, L'Harmattan.

TROGNON A. & KOSTULSKI K. (1996), « L'analyse de l'interaction en psychologie des groupes : économie interne et dynamique des phénomènes groupaux », *Connexions* 68, Erès, 73-115.

## ANNEXE

**Figure 6 :** *Structure hiérarchique de l'ensemble de la négociation*

