

Collection Top Management

L'art de la négociation

Stratégie, tactique,
motivation,
compréhension,
leadership

Raymond Saner

Traduit de l'anglais par
Stéphane Noël
et Christophe François

Chiron
ÉDITEUR

Titre original : *Verhandlungstechnik – Strategie, Taktik, Motivation, Verhalten, Delegationsführung*
 © 1997 by Verlag Paul Haupt, Bern
 Traduction anglaise : *The Expert Negotiator – Strategy, Tactics, Motivation, Behaviour, Leadership*
 © 2000 by Kluwer Law International, The Hague

ISBN 2-7027-1075-1
 © CHIRON éditeur, 2005



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Cette pratique s'est généralisée au point que la possibilité pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Sommaire

Préface à la deuxième édition.....	13
Avant-propos	15
1 Théorie et pratique de la négociation	19
TOUT EST NÉGOCIATION	19
L'ESPRIT, PAS UNE SIMPLE RECETTE	19
QU'EST-CE QUE NÉGOCIER ?	20
<i>La négociation dans l'Antiquité</i>	<i>21</i>
<i>L'adresse des Byzantins.....</i>	<i>22</i>
<i>Chaos à Florence</i>	<i>22</i>
<i>La diplomatie à Paris</i>	<i>23</i>
<i>Propagande à Brest-Litovsk.....</i>	<i>25</i>
<i>Guerre froide et équilibre</i>	<i>26</i>
<i>Les États-Unis superpuissance.....</i>	<i>26</i>
<i>Guerre et paix.....</i>	<i>28</i>
<i>Que la négociation n'est pas toujours un instrument de paix</i>	<i>28</i>
LE CYCLE DE LA NÉGOCIATION	31
<i>Préparation</i>	<i>33</i>
<i>Prendre la mesure des enjeux</i>	<i>34</i>
<i>Appréhender les besoins</i>	<i>34</i>
<i>Définir les objectifs</i>	<i>34</i>
<i>Choisir une stratégie</i>	<i>35</i>
<i>L'adversaire</i>	<i>35</i>
<i>Mettre au point une tactique.....</i>	<i>35</i>
<i>Action : négociateur</i>	<i>36</i>

Bilan	36
L'évaluation de la situation	37
Un retour sur la conclusion	37
En pratique	37
L'état d'incertitude	38
Validité de l'accord	38
Stress et négociation	39
Logistique et communication	39
Environnement changeant/nouvelles positions	40
2 La négociation distributive	43
ADVERSAIRE OU PARTENAIRE ?	44
La zone d'accord possible	44
La guerre	45
« Si tu te connais... »	46
« ... et connais ton ennemi »	47
SUR LE FRONT	48
Incertitude	48
Un exemple : l'arrangement à l'amiable	48
Une négociation	48
Les erreurs commises	51
L'absence d'un prix de réserve	51
Une demande excessive	52
De trop grandes concessions	52
Des concessions unilatérales	53
Le mauvais médiateur	53
Faire fond sur l'expérience	55
Définir son objectif	55
L'accord à mi-chemin	55
Une première offre hors ZOPA	56
Le souk arabe	56
Tactiques	58
Commencer en force	58
Établir un cadre, ancrer ses positions	59
Ne pas commencer	59
Avoir le premier et le dernier mot	60
Persuasion ou influence	60
La tactique du salami	61
Reconnaître des schémas comportementaux	61
Le pouvoir de négocier	62
Considérer le long terme	63
Un exemple : les téléviseurs	64

3 Besoins et motivation	67
DE QUOI AI-JE BESOIN ?	68
Applications	71
Insomnie à Kuala Lumpur	71
Coups de feu à Bogota	72
Échange à Tashkent	73
Avancement à Genève	73
Une ambition personnelle à Reykjavik	74
Gare à la manipulation !	75
Exemple : une augmentation	76
QU'AI-JE À OFFRIR ?	77
DRESSER UN SCHÉMA ORGANISATEUR	78
Une application	80
4 La négociation intégrative	85
OÙ TOUT LE MONDE GAGNE	85
Donner et recevoir	86
L'échange de concessions, source de gains mutuels	88
INTÉGRATIF VERSUS DISTRIBUTIF	90
Un exemple : la protection de l'environnement	90
Un exemple : la SARL Auto-Moto	93
ÉQUITÉ ET EFFICACITÉ	98
Le dilemme du prisonnier	98
La confiance	100
Exemple : Reynolds	101
Œil pour œil : la loi du talion	102
Un exemple : le platine	103
TACTIQUES INTÉGRATIVES	105
Instauration d'un climat de confiance	106
Distinction de la résolution des problèmes et de la prise de décision	106
Échange de concessions	106
Écrans de fumée	107
Médiateurs, conciliateurs, arbitres	107
Procédure à texte unique	108
Cultiver les zones d'ombre	108

5 Stratégie	109
STRATÉGIE ET TACTIQUES	109
POSITIONS DANS LE CONFLIT	110
<i>La compétition</i>	112
<i>La collaboration</i>	112
<i>Le compromis</i>	113
<i>L'évitement</i>	114
<i>L'accommodement</i>	115
LAQUELLE PRENDRE, QUAND ?	115
<i>Ce qui est en jeu</i>	117
<i>Affrontement</i>	117
<i>Intérêts communs</i>	117
<i>Qualité des relations personnelles</i>	118
<i>Un déjeuner d'affaires chez IBM</i>	119
<i>La Perestroïka</i>	120
<i>Choix de la stratégie</i>	122
<i>La Suisse</i>	122
<i>Analyse stratégique</i>	127
<i>Adapter sa stratégie</i>	130
<i>Le jeu de go</i>	131
<i>Un exemple : IBM</i>	133
<i>Orientations stratégiques</i>	135
6 Tactique	137
<i>Bœuf, neige et cheesecake</i>	138
LES TACTIQUES LES PLUS COURANTES	139
<i>Contrôle du calendrier</i>	140
<i>Manque de temps</i>	140
<i>Moyens dilatoires</i>	141
<i>Ajournement</i>	142
<i>Pause</i>	142
<i>Choix du lieu</i>	143
<i>Pouvoirs limités</i>	144
<i>Précédent</i>	145
<i>Réglémentations et normes</i>	146
<i>Menaces</i>	146
<i>Promesses</i>	147
<i>Faux compromis</i>	147
<i>Jeux de séduction</i>	148
<i>Interprètes</i>	149
<i>Langage du corps</i>	149
<i>Impasse</i>	150
<i>Prendre l'initiative</i>	150

<i>Erreurs délibérées</i>	150
<i>Flot d'informations</i>	151
<i>Statistiques reines</i>	151
<i>Secret</i>	152
<i>Ballon d'essai</i>	153
<i>Médiateurs et arbitres</i>	153
<i>Changement de négociateur</i>	154
<i>Derrière les lignes ennemies</i>	154
7 Étapes et manches	157
UN TEMPS POUR TOUT	157
1. <i>S'échauffer</i>	158
2. <i>Présenter ses positions</i>	160
3. <i>Se rapprocher</i>	161
4. <i>Conclure ou rompre</i>	162
<i>À chaque étape sa question</i>	163
DES MANDATS	165
LE RÔLE DE L'INFORMATION	167
<i>Échanger</i>	168
<i>L'intervieweur</i>	169
<i>L'éléphant dans un magasin de porcelaine</i>	169
<i>La tortue</i>	170
LA GESTION DE L'INFORMATION	170
8 Le comportement du négociateur	173
AVANT LA NÉGOCIATION	174
AU COURS DE LA NÉGOCIATION	175
<i>Provoquer l'agacement</i>	176
<i>Interrompre avec une contre-proposition</i>	177
<i>Provoquer l'escalade</i>	177
<i>Assurer une bonne réception du message</i>	178
<i>Écouter de façon active</i>	179
<i>Poser des questions</i>	180
<i>Révéler ses impressions</i>	180
<i>Argumenter sans diluer son message</i>	181
LE BALLET DE LA NÉGOCIATION	181
<i>Pousser : faire bouger l'autre</i>	183
<i>Attirer : la main tendue</i>	184
<i>Faire du surplace : de petits pas vers le compromis</i>	184
<i>Se retirer : l'évitement ou la rupture</i>	184

<i>S'engager : une invitation à danser ensemble</i>	185
<i>Improviser</i>	185

9 Conduire une délégation 187

CONDUIRE LA DÉLÉGATION 188

<i>Des erreurs fréquentes</i>	189
<i>Les facteurs de succès</i>	191

LE GROUPE 193

<i>Ses fonctions</i>	193
<i>Atteindre l'objectif</i>	193
<i>Assurer le fonctionnement de l'équipe</i>	193
<i>Répondre aux besoins individuels</i>	194
<i>La répartition interne des rôles</i>	194
<i>Un exemple : John F. Kennedy et son équipe</i>	197

10 Les groupes d'intérêts et le public 201

LES GROUPES DE PRESSION 203

LES GROUPES D'INTÉRÊTS 204

LE PUBLIC 207

<i>Un observateur</i>	207
<i>Un instrument</i>	209
<i>Un adversaire</i>	210
<i>Un exemple : le voyage de Kissinger en Chine</i>	210
<i>Secret et censure</i>	211
<i>Un exemple : CNN et la guerre du Golfe</i>	211
<i>Un exemple : GM-Toyota</i>	213
<i>Un exemple : les négociations sur le commerce transfrontalier des services de l'éducation dans le cadre de l'OMC</i>	215
- Intérêts convergents et divergents	216
- Modes d'influence de l'opinion publique et des preneurs de décision	218

11 Des négociations complexes 223

LES NÉGOCIATIONS MULTILATÉRALES 224

LES NÉGOCIATIONS MULTI-INSTITUTIONNELLES 227

<i>Un exemple : OMC/GATT</i>	228
------------------------------------	-----

LA MULTIPLICITÉ DES ACTEURS DIPLOMATIQUES 229

<i>La fonction et les rôles des ministères en charge de la politique économique et commerciale</i>	232
<i>La fonction et les rôles diplomatiques au sein des multinationales</i>	234
<i>La fonction et les rôles diplomatiques d'une ONG</i>	237
<i>Alliances et grandes puissances</i>	240
<i>Leadership et présidence des négociations</i>	241
<i>Un exemple : les Nations unies</i>	242

12 Communication et perception 245

LES QUALITÉS PERSONNELLES 245

LES DÉFAUTS DE PERCEPTION 247

PROFIL COMPORTEMENTAL 249

13 Du stress 251

<i>Un exemple : une journée dans la vie d'un négociateur</i>	253
--	-----

LES DIPLOMATES ET LE STRESS 254

STRESS ET PRODUCTIVITÉ 256

LE STRESS ET SES SYMPTÔMES 260

LA GESTION DU STRESS 262

14 Les facteurs interculturels 265

CULTURE ET NÉGOCIATIONS 265

QU'EST-CE QUE LA CULTURE ? 266

LES RELATIONS INTERCULTURELLES 269

PAROLE ET COMMUNICATION 271

<i>Un exemple : le Japon</i>	275
------------------------------------	-----

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE 279

Préface à la deuxième édition

De nombreux lecteurs m'ont prié de développer le versant multilatéral des négociations internationales et de donner davantage d'éléments permettant de comprendre ce qui rend si complexe les relations internationales aujourd'hui. Ils m'ont demandé, en particulier, d'ajouter à l'accent mis, dans la première édition, sur l'aspect bilatéral de la négociation, un développement sur les conflits de plus vaste ampleur qui mettent aux prises plusieurs acteurs et plusieurs organisations, conflits dont la résolution ne peut passer que par une négociation faisant intervenir différents États, eux-mêmes animés par plus d'une institution.

En bref, les lecteurs ont exprimé le besoin de recevoir davantage de clefs pour appréhender la complexité croissante des transactions et des conflits internationaux. C'est à y répondre que s'attache cette nouvelle édition.

Le chapitre 10 (« Les groupes d'intérêts et le public ») a été augmenté. J'ai ainsi ajouté une analyse des négociations sur la libéralisation des marchés des services dans l'éducation, qui se sont déroulées au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Cette question met à jour la divergence et la convergence d'intérêts à l'intérieur des États, ainsi qu'entre les institutions. Il m'a semblé pertinent de compléter cette étude par une chronologie des initiatives prises par les différents groupes d'intérêts concernés – organisations non gouvernementales (ONG), ministères gouvernementaux, délégations et organisations gouvernementales.

Le chapitre 11 (« Des négociations complexes ») va plus loin dans la description de ce qu'est, aujourd'hui, une négociation complexe. Il a été considérablement étoffé par l'insertion d'une étude sur les négociations économiques multilatérales au niveau international, qui

font entrer dans le jeu diplomatique différents acteurs : spécialistes de l'économie et du commerce, hommes d'affaires, représentants des entreprises et des organisations non gouvernementales, tant nationales que transnationales. Le rôle de chacun est décrit en détail, des exemples sont fournis pour éclairer le propos.

Le chapitre 5 (« Stratégie ») a été également augmenté d'un passage en revue des orientations et des options stratégiques auxquelles peuvent avoir recours les négociateurs. Ainsi, les concepts développés au début de ce chapitre se voient-ils mis en relation et l'aboutissement de chacune des options stratégiques est-il mieux éclairé.

Enfin, la bibliographie générale réunie en fin de volume a été complétée et mise à jour, afin que le lecteur dispose de plus d'outils dans son exploration des différents champs de la négociation et de la résolution de conflit.

Puisse cette nouvelle édition contribuer à développer la recherche de solutions négociées et mutuellement profitables, approche que je ne saurais trop promouvoir, comparée au choix de l'hostilité et du conflit armé.

Avant-propos

Au même titre que la vie et la mort, le conflit et sa résolution sont parties intégrantes de l'existence. Nous connaissons des conflits intérieurs, nous manquons d'assurance, nous peinons à opérer des choix et, parfois, nous sentons la présence de blocages mentaux qui rendent impossible toute prise de décision. Nous sommes les témoins de conflits qui éclatent partout autour de nous, entre différents groupes, entre partenaires sociaux, entre communautés ou entre états.

Les conflits appellent des décisions et des actes, qui ont pour but de les résoudre. D'un conflit peut naître une querelle, voire une guerre. *A contrario*, un conflit peut évoluer vers la négociation et la paix. Le champ des possibles est ouvert : que telle négociation échoue, et le conflit latent se transforme en lutte déclarée ; à l'inverse, deux parties peuvent décider de se diriger, de guerre lasse, vers la table des négociations pour sortir, pas à pas, de l'impasse.

Rappelons-le, la négociation et le conflit sont indissociablement liés, et font partie de notre réalité, de notre existence. L'équilibre fait place au déséquilibre. Le déséquilibre demande une solution nouvelle. Chaque nouveau défi offre de nouvelles possibilités de résolution créative du conflit. Être humain, cela signifie être capable de désamorcer un conflit, comme de faire face.

Cet ouvrage s'articule autour de ces deux options, même s'il étudie, au premier chef, la résolution du conflit par la négociation. L'hostilité et la guerre sont parfois nécessaires, mais réparer les dommages causés est souvent plus difficile et, en tout cas, toujours plus douloureux. Pourquoi ne pas continuer à négocier tant que les intérêts des deux parties du conflit restent préservés ?

Il s'agit ici d'acquérir les moyens d'établir une négociation constructive, au bénéfice des deux parties concernées.

Ce livre est le fruit de mon expérience du conflit : dans certains cas, j'ai été capable de contribuer à sa résolution ; dans d'autres, j'ai dû accepter la défaite. Apprendre à négocier est l'œuvre de toute une vie. Tout apprentissage a besoin, comme une jeune plante, d'un sol fertile, de soleil et d'espace pour pousser, protégée de tout ce qui menace son existence. Je remercie donc tout particulièrement mes parents et mon frère qui, les premiers, m'ont présenté ce monde de conflits sans jamais m'encourager à les éviter ou à refuser de coopérer.

Poursuivre ce voyage sur le fil du rasoir, sans sombrer devant de nouveaux défis, en continuant d'apprendre, n'aurait pas été possible sans la rencontre de circonstances favorables. Ainsi, j'ai eu l'opportunité d'étudier la sociologie à Fribourg en Allemagne, en 1968, où les professeurs Von Hayek et Popitz m'ont encouragé à méditer sur les limites de la raison et du pouvoir.

Quelle chance, aussi, d'avoir eu de la famille en Alsace, ainsi qu'en Suisse romande, ce qui m'a permis d'étudier et de travailler dans ces régions, toutes deux soumises à de multiples conflits culturels avec leurs voisins respectifs, que pour certains j'ai eu le privilège d'aider à résoudre.

L'art de la négociation exige un certain sens de la curiosité, nécessaire pour remettre en question les solutions existantes et en découvrir de nouvelles. À New York, en 1980, grâce à ma collègue Ellen Raider, j'ai pu participer aux premiers cours de formation en négociation diplomatique destinés aux diplomates des pays membres des Nations unies. En parallèle, en tant que professeur adjoint de mon collègue Thomas Gladwin, j'ai eu l'occasion d'approfondir mes recherches et d'enseigner la théorie de la négociation internationale à l'école MBA de l'université de New York.

J'ai peut-être plus appris encore dans mes activités au sein du Comité international de la Croix-Rouge, à Genève. Protéger des prisonniers politiques des mauvais traitements, de la torture parfois, exige de négocier avec des tiers susceptibles d'avoir des valeurs complètement différentes des nôtres. Il est arrivé que les négociations échouent ; j'ai alors dû apprendre à vivre avec un sentiment d'impuissance – sans perdre pour autant de vue mon but à long terme, sans cesser de guetter le moment idéal pour qu'une solution raisonnable soit trouvée.

D'excellentes occasions d'apprendre se présentent lorsque l'on est face à un client très exigeant mais ouvert à l'innovation. J'ai initié les cours de négociation pour l'Office fédéral suisse des relations économiques extérieures à Berne et, depuis, j'y enseigne. Le point de vue tranchant sur l'art de la négociation du secrétaire d'État Blankart m'a poussé à réévaluer la littérature américaine en la matière et à apporter plus de crédit aux travaux de recherche européens.

La plus grande partie de ce livre a été discutée et développée avec l'aide de mes collègues professeurs, de mes partenaires en affaires et de mon épouse, Lichia Yiu. Sans sa créativité, sa patience et son soutien continu, ce livre n'aurait jamais pu voir le jour.

Je remercie les collègues dont la négociation est le métier : Michel Schaeffer, ancien chef du Centre de formation du ministère allemand des Affaires étrangères à Bonn, ainsi que Paul Meerts et Roel Gans, tous deux de l'Institut des relations internationales de Clingendael (La Haye). Les besoins particuliers des négociateurs allemands et néerlandais, dans le cadre des négociations européennes, ont été le constant moteur de ma recherche de nouveaux concepts et de nouveaux outils.

Merci aussi au professeur Werner Muller du Centre des études économiques et de management de l'université de Bâle, où j'ai régulièrement tenu des séminaires sur la théorie et la pratique de la négociation. Sa remise en question constructive du modèle de management américain a été des plus stimulantes, et son insistance sur la notion de coopération a apporté un contrepois bienvenu à la théorie néo-classique américaine de maximisation du profit, si dominante dans nos universités. Je suis également redevable à Sillio Arioli, ancien ambassadeur de l'Office fédéral suisse des affaires économiques extérieures, dont l'expérience et le savoir pratique et technique m'ont aidé à mieux comprendre les négociations si complexes entre la Suisse et l'Union européenne, tant économiques que politiques.

Ce livre n'aurait jamais été écrit non plus sans la précieuse collaboration de Christian F. Buck et de Christiane Wolf, que j'ai appris à connaître et à apprécier pendant mes cours à l'université de Bâle. Économistes accomplis, dotés qui plus est de nombreuses années d'expériences journalistiques, ils ont su me soutenir dans l'écriture et l'édition originale, en allemand, de ce livre.

L'édition française est, comme sa version anglaise, une version entièrement révisée du texte allemand original. Un grand nombre de chapitres ont été développés et leur style amélioré.

Je tiens à remercier particulièrement mes collègues de la BNP-Paribas (MM. Thierry Desjardins, Guy Peter, Sebastien Descourts et Alain Dieuleveult) pour leur coopération, entre autres, dans la mise en place de stages de négociation (dans des domaines aussi divers que la négociation au sein du club de Londres entre banques privées et pays souverains endettés, ou les contrats conclus entre les banques et les grands réseaux de distribution internationaux). Je remercie également M. Philippe McAllister, ancien avocat conseil de Thompson Média, qui m'a énormément apporté dans la compréhension des mécanismes de fusion et d'acquisition transfrontalières, entre les multinationales de l'Europe de l'Ouest et les entreprises d'État de l'Est.

Étudier le conflit dans une perspective diachronique implique d'être à même d'envisager cette problématique sous un angle philosophique. Le professeur François Racheline, économiste, professeur et écrivain, demeure une source d'inspiration et un guide, au-delà de la longue amitié qui nous lie. Sa réflexion, qui combine l'analyse professionnelle des conflits aux valeurs humanistes qu'il ne cesse de promouvoir, nous est plus que jamais essentielle, en un temps où la folie de l'homme et ses appétits guerriers de guerre paraissent l'emporter sur la raison et les valeurs humanistes des sociétés civilisées.

Sans pratique, la théorie ne progresse pas. J'ai contracté une dette envers tous ceux qui, dans le monde entier, ont suivi mes cours, qu'ils soient diplomates ou hommes d'affaires. Sans leurs constantes réactions, je n'aurais pas appris ce que je sais aujourd'hui.

1 Théorie et pratique de la négociation

TOUT EST NÉGOCIATION

Tout, autour de nous, est négociation. Nous passons à négocier une part importante de notre vie quotidienne, privée ou professionnelle. Prenons un exemple simple : lorsque deux individus décident de se marier, chacune des parties doit faire preuve du même désir d'accepter les différences comme les similitudes de l'autre, donc de vivre constamment en situation de négociation. Par contre, lorsqu'un conflit nous oppose à des voisins sur le nain lumineux de leur jardin ou sur le cerisier planté à la limite des deux propriétés, il n'y a plus de négociation : chacun exige, aucun n'est prêt à faire des concessions. Si l'une des deux parties entend obtenir pleine satisfaction, elle veut mettre l'autre en position d'échec. On fait souvent appel à la justice pour résoudre un conflit qui aurait aussi bien pu se résoudre autour d'un verre de vin de part et d'autre de la clôture du jardin – en un mot, par la négociation : « J'ai le cerisier, tu as le nain de jardin. »

En affaires, il n'en va pas autrement – il s'agit, comme devant une cour de justice, davantage de considérer ce qui peut être négocié que ce à quoi nous estimons avoir droit.

L'ESPRIT, PAS UNE SIMPLE RECETTE

En matière de négociation, le succès n'est pas le fait du hasard mais le résultat d'une bonne organisation de compétences spécialisées.

Ma longue expérience de formateur et d'enseignant m'a appris que les deux tiers des compétences en négociation peuvent être acquises par l'étude. Force est de constater que bien peu de personnes sont qualifiées pour cette tâche quotidienne ! Cet ouvrage entend bien y remédier. Son approche concilie le livre de réflexion et le guide pratique facile à utiliser.

La majorité des ouvrages traitant de notre sujet se divise en deux catégories. L'une l'aborde sous l'angle purement théorique, sans aucune aide pratique, l'autre se contente d'offrir un catalogue de recettes à utiliser en fonction du type de situation rencontrée. Il me semble nécessaire de combiner ces deux approches, la seconde éclairant la première. Chaque thème d'étude abordé ici rendra donc compte de ces deux aspects de façon que les lois et principes généraux de la négociation soient aisément assimilés et faciles à mettre en œuvre.

Le but de cette approche est de révéler l'essence de la négociation au travers de l'expérience de l'auteur comme du lecteur. Ce faisant, l'accent sera mis sur la compréhension du processus impliqué dans toute négociation. Lorsque cela sera judicieux, le développement sera illustré de cas d'étude.

QU'EST-CE QUE NÉGOCIER ?

Nous avons tous notre propre idée de la négociation. Mais qu'en savons-nous réellement ? Un sujet aussi vaste que celui-ci n'est pas aisé à cerner. Une seule définition, forcément incomplète ou trop générale, ne saurait correctement honorer tous ses aspects. Nous avons tous, à un moment de notre vie, été amené à conduire une tractation – vous plus qu'un autre si vous lisez ce livre. Parce que tout ou presque est négociable, chacun a une idée différente de la signification de ce terme. Cependant, toutes les définitions ont des éléments en commun, que nous résumerons ainsi :

DÉFINITION

La négociation est un processus par lequel deux parties cherchent à établir un accord sur ce que chacune entend prendre ou donner.

Les points importants de cette définition sont :

- il y a plusieurs protagonistes ;
- il y a convergence et divergence des intérêts ;
- c'est une relation volontaire ;
- il y a distribution ou échange de ressources tangibles ou intangibles ;
- c'est un processus dynamique et séquentiel ;
- elle met en scène des positions et valeurs susceptibles d'être modifiées par la persuasion et l'influence.

Chacun de ces points et leur signification pratique seront traités en détail dans les chapitres qui suivent, il n'est donc pas nécessaire de les approfondir ici. Un grand nombre de chercheurs ont contribué à la compréhension moderne de la négociation (cf. tableau 1, page 27). À la lumière de la définition précédente, il est aisé de comprendre que de nombreuses approches s'offrent à nous. Un rapide survol historique des négociations à l'échelle mondiale me paraît utile. Bien que de nombreux changements se soient opérés au cours du temps, elles font apparaître des éléments de base qui restent d'actualité. Beaucoup de ces conceptions remontent aux grands penseurs diplomates, militaires et stratèges, desquels nous avons hérité une profusion de documents.

La négociation dans l'Antiquité

Le premier système complexe de relation internationale impliquant des négociations et des accords élaborés dont nous l'histoire nous a transmis des traces suffisamment importantes, date de l'Antiquité grecque.

Comme l'a relaté l'historien anglais Sir Harold Nicolson, dans une conférence donnée à l'université d'Oxford en 1953, les Grecs ont reconnu que les échanges et les relations politiques entre différents États étaient déterminés par les principes et les méthodes de la négociation. Les notions d'alliance, de traité de paix et d'accords commerciaux virent le jour à cette époque, comme l'illustre par exemple la cérémonie célébrant la trêve qui accompagnait les Jeux olympiques. À l'origine, les négociations diplomatiques étaient faites en public, en accord avec l'esprit démocratique de la Grèce ancienne. Ce n'est qu'avec la domination macédonienne sur la région que le secret devint un instrument courant.

Plus tard, les Romains améliorèrent le système grec en y ajoutant des éléments : la nécessité de fixer des échéances précises, par exemple. Le caractère sacré des accords à honorer en toutes circonstances, concept toujours d'actualité, est également l'héritage de l'époque romaine. La civilisation romaine, marquée par un goût très fort pour la loi, l'ordre et le pouvoir territorial, a donné à la négociation et à l'accord une place fondamentale. Il est vrai qu'à bien des égards, l'Empire romain avait une telle position de force qu'il lui était possible de dicter une grande partie de ses conditions à ses voisins plus faibles.

L'adresse des Byzantins

Le déclin graduel de son pouvoir ainsi que l'émergence de nombreuses peuplades indépendantes et hostiles placèrent Rome dans une position délicate et radicalement nouvelle. Un grand nombre de petits États d'importance plus ou moins égale se disputèrent les alliances et les partenaires commerciaux. Héritiers de l'Empire romain, sans sa puissance, les Byzantins se trouvèrent dans une position de faiblesse face à la menace des peuples nomades. Quand la victoire militaire parut impossible, les Byzantins inventèrent la tactique de la démonstration du pouvoir, et survécurent. Afin de pallier leur infériorité militaire, ils exercèrent une diplomatie talentueuse et calculée. Des négociateurs expérimentés étaient dépêchés comme ambassadeurs dans les cours étrangères, avec pour tâche d'évaluer le pouvoir de leurs adversaires et d'envoyer des messages codés vers Constantinople, où ils étaient contrôlés par un stricte protocole et enfermés dans des bâtiments spéciaux aussi somptueux que totalement coupés du monde. Grâce au cérémonial et aux parures somptueuses, les Byzantins créaient l'illusion d'une grande puissance. Les visiteurs, leurrés, devenaient incapables de discerner la réalité de leurs forces. Les parades militaires étaient exécutées dans la plus grande tradition théâtrale, les soldats entraient dans la ville par un pont, en ressortaient par un autre, pour revenir ensuite par un côté opposé dans le seul but de pouvoir figurer revêtus d'une armure différente. Des mascarades de ce type ont aidé à éviter la chute de l'Empire byzantin pendant quatre cents ans.

Chaos à Florence

Les navigateurs vénitiens importèrent l'art de la diplomatie et de la négociation byzantine dans la péninsule et, plus tard, l'affinèrent. Par

exemple, Venise faisait circuler des ambassadeurs réguliers afin de les tenir au courant des derniers développements et des dernières décisions du pays. Ils furent également les premiers à conserver systématiquement des archives, quasi sans interruption de 883 à 1797. Le déclin de l'autorité arbitraire du pape vers la fin du Moyen Âge força le jeune État florentin à copier les tactiques dissuasives byzantines. En ces temps de soulèvements politiques et de conflits territoriaux continuels, il était impossible de développer des stratégies à long terme ou d'avoir une réelle confiance en ses partenaires. Les alliances à court terme et les négociations risquées s'imposaient alors. Nicolas Machiavel (1469-1527), second en chef de la chancellerie florentine, justifia dans *Le Prince* (1520) la tromperie et le manque de parole en argumentant qu'un tel comportement était indispensable à la survie de la ville-État dans cette époque tumultueuse. À l'art de la négociation dont ils avaient hérité, les Italiens ajoutèrent la méthode de l'accord provisionnel : une liste de points sur lesquels les deux parties étaient susceptibles de s'entendre, qui n'était cependant jamais paraphée. Pour les accords commerciaux, une cour de justice était provisoirement assignée pour résoudre les conflits qui pourraient éventuellement en découler. De telles clauses peuvent être perçues comme annonciatrices de celles, plus complexes, de nos traités contemporains.

QUELQUES CLASSIQUES DE LA NÉGOCIATION

Sun Tzu, *L'Art de la guerre* — 490 av. J.-C.

Nicolas Machiavel, *Le Prince* — 1520

Musashi Miyamoto, *Le Livre des cinq roues, Gorin-No-Sho* — 1645

Baltasar Gracián, *Manuel de poche pour hommes politiques d'aujourd'hui et quelques autres* — 1647

François de Callières, *De la manière de négocier avec les souverains* — 1647

Carl von Clausewitz, *De la guerre* — 1830

La diplomatie à Paris

Le XVII^e siècle fut l'apogée de la France sous la conduite politique du cardinal de Richelieu. Nationaliste et réaliste affirmé, Richelieu décida de mettre de l'ordre dans le style diplomatique italien chaotique de

l'époque. En matière de négociation, « l'homme en rouge » portait constamment plus d'attention à ses objectifs à long terme ; pour lui, il s'agissait plus d'une relation évolutive et durable que de l'opportunité d'un gain immédiat. Il fit une grande provision de textes rédigés avec grand soin, afin de ne laisser aucune possibilité aux dérives et aux malentendus dans l'avenir. Richelieu comprit l'importance de l'opinion publique, un concept nouveau, et sut l'influencer *via* une habile propagande. Son style diplomatique devint un modèle dans toute l'Europe des XVII^e et XVIII^e siècles. Le français était la langue internationale et le vocabulaire diplomatique français était le code de référence des diplomates. En 1716, François de Callières (1645-1717) rédigea un excellent ouvrage de science politique, dans lequel il faisait l'apologie de la sincérité et de la confiance à l'encontre de la mauvaise foi et de la déception : le véritable secret des négociations réside dans l'harmonisation des intérêts réels des deux parties concernées. Sur ce point, il s'accordait avec Baltasar Gracián (1601-1658), un jésuite espagnol qui mit également l'accent sur l'importance qu'il y a à honorer ses engagements en matière de négociation. Le penchant idéaliste de Callières pour l'honnêteté et la collaboration plénière était sans doute le résultat de l'équilibre des pouvoirs qui prévalait à cette époque en Europe. La montée en puissance du royaume britannique, de la Prusse et de la Russie vint plus tard rompre le vieil équilibre entre la France et l'Autriche. Cependant, le système français, au protocole formel et mesuré, conserva sa prééminence et influença jusqu'aux démocraties parlementaires et aux États industrialisés du XVIII^e siècle. Il est donc intéressant d'analyser le portrait type du négociateur tel qu'il apparaît dans l'œuvre remarquable de Callières.

Ainsi, selon cet auteur, le diplomate doit être rapide, plein de ressources, d'une bonne écoute, courtois et agréable. Il ne doit ni chercher à gagner une bonne réputation ni à résoudre à tout prix un conflit au détriment de secrets qu'il se serait engagé à garder. Avant tout, un bon négociateur doit posséder assez de maîtrise de soi pour résister à l'envie de parler avant d'avoir bien mesuré les paroles à tenir. Et savoir se méfier des femmes et des pièges de la séduction... Il doit inspirer la dignité et éviter toute manifestation de mauvais goût. L'audace est également une qualité essentielle, car un homme timide ne peut espérer réussir des négociations confidentielles. Le négociateur doit faire preuve d'une patience d'horloger et être dénué de tout préjugé personnel. Il doit être de nature calme, être capable

de souffrir en silence, et ne doit pas avoir de penchant pour l'alcool, les femmes, les accès de colère ou le caprice. Par-dessus tout, il a pour obligation d'être féru d'histoire et maîtriser les us et coutumes étrangers, d'être capable de reconnaître qui détient, dans tout pays étranger, le pouvoir réel. Quiconque se destine à une carrière diplomatique se doit de connaître l'allemand, l'italien et l'espagnol, ainsi que le latin (langues les plus couramment parlées à l'époque de l'auteur). Il doit également connaître quelques rudiments en science, en littérature, en mathématique et en droit. Enfin, un bon cuisinier est souvent un excellent conciliateur...

Propagande à Brest-Litovsk

La Grande Guerre, la Révolution russe, la crise économique des années 1930 et les mouvements sociaux de l'entre-deux-guerres transformèrent le paysage non seulement de la politique intérieure des États, mais aussi des relations internationales. Des formes complètement nouvelles de comportements émergèrent dans les négociations. Le stratège soviétique Léon Trotsky, par exemple, utilisa les négociations de paix de Brest-Litovsk entre l'Allemagne et la Russie (1918) pour raviver le mécontentement parmi les prolétaires allemands par son discours de propagande sur la lutte des classes. Son comportement délibérément grossier avait pour but de publier, aux yeux du prolétariat international, son indifférence et sa haine de la bourgeoisie. Il savait aussi faire preuve intentionnellement de grossièreté : art diplomatique et ferveur révolutionnaire se mêlant étroitement, les entorses à la parole donnée, les menaces et la violence devinrent des outils standard de la négociation. L'Allemagne hitlérienne et l'Italie de Mussolini poursuivirent dans cette voie et mirent au point un style de pouvoir politique proprement machiavélique. Hitler, en particulier, usa de la négociation avec les autres États pour gagner le temps nécessaire à la préparation de l'Allemagne à une guerre à grande échelle. Les négociations, jadis respectées comme instrument de résolution pacifiste des conflits, devinrent alors quasiment un instrument de guerre. Les discours de paix se réduisirent à des interludes entre deux guerres et les appels à la négociation se résumèrent à la pure et simple confrontation brutale. Le refus des États totalitaires de poursuivre des négociations de manière conventionnelle fut à l'origine du désastre de la Seconde Guerre mondiale.

Guerre froide et équilibre

Les années cinquante et soixante du siècle dernier virent la renaissance de négociations dans des formes plus conventionnelles. La possession de l'arme nucléaire par les deux superpuissances instaura un équilibre de la terreur, lequel fut bon an mal an le garant d'un haut degré de stabilité en Europe et dans le monde. La bonne conduite dans les négociations redevint la règle. Washington était déterminé à régler les problèmes stratégiques autour d'une table de conférence, et non plus sur un champ de bataille. Une série de projets de recherche fut financée et initiée par les États-Unis. Issus de la tradition anglo-saxonne d'empirisme en matière de science sociale empirique, ils se concentrèrent sur l'observation et l'analyse des comportements. Les processus analytiques et, en particulier, les recherches comportementales, utilisés en psychologie, en sociologie et dans les sciences sociales, apportèrent un éclairage nouveau sur les processus de négociation. Nos connaissances actuelles des mécanismes de la négociation, notamment leur utilisation dans les affaires économiques et sociales, en découlent pour leur grande majorité. Cependant, à l'instar des approches traditionnelles de la stratégie et de la tactique, ces études ne parviennent pas à rendre suffisamment compte des négociations multilatérales et multi-institutionnelles. Or le poids d'entités comme les Nations unies, la Communauté européenne ou d'organisations internationales diverses s'est accru de façon importante depuis la fin de la guerre froide, avec pour conséquence le besoin d'approches neuves pour résoudre des conflits complexes.

Les États-Unis superpuissance

L'équilibre stratégique établi par les deux superpuissances, qui donna naissance à une diplomatie et à un type de sommets originaux (quoique bilatéraux) sur le désarmement, est rompu avec l'éclatement de l'Union soviétique, qui provoque l'émergence d'un grand nombre de nouveaux conflits. La guerre du Golfe, la guerre en ex-Yougoslavie, les guerres civiles et régionales en Afrique, la guerre des États-Unis en Afghanistan et contre son allié Al-Qaaida, ainsi que contre l'Irak de Saddam Hussein, sont autant d'illustrations de cette rupture d'équilibre et démontrent la nouvelle tendance des États-Unis à résoudre les conflits par l'imposition de solutions, nous rappelant ainsi l'adage du général prussien Karl von Clausewitz (1780-1832) dans son livre *De la guerre* : « La guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens. »

TABLEAU 1 — ÉTUDES SUR LA NÉGOCIATION (1955-1990).

Source : Dupont, 1986

	Psychologie Psychologie sociale Sociologie	Économie et stratégie (théorie)	Étude du processus de la négociation	Études de cas (diplomatie, loi et management)
1955- 1959	Stevens (1958, 1966)	Nash (1950) Douglas (1957, 1962)		
1960- 1964	McGrath (1963, 1966)	Schelling (1960, 1966) Siegel/Foraker (1960) Rapoport (1960) Harsanyi (1962) Coddington (1968)	Iklé (1964)	
1965- 1969	Sellier (1965) Serraf (1965) Vidmar (1967)	Cross (1969)	Sawyer/ Gutzkow (1965) Walton/ McKersie (1966)	Lall (1966)
1970- 1990	Van Bockstaele (1971) Anzieu (1973) Loureau (1974) Spector (1975) Launay (1976) Serraf (1977) Louche (1977) Crozier/Friedberg (1977) Morphey/ Stephenson (1977) Touzard (1977) Mastenbrock (1977) Adam/Reynaud (1978) Strauss (1978)	Bartos (1974) Young (1976) Deutsch (1974) Dupont (1986)	Zartman (1977, 1978) Druckman (1973, 1977) Ponssard (1977)	Constantin (1971) Nierenberg (1973) Karras (1970, 1974) Fauvet (1973, 1975) Bourdoiseau (1977) Calero (1979)

Guerre et paix

Une telle recrudescence de conflits « chauds » doit évidemment nous préoccuper. La plus grande mobilité des populations, qu'il s'agisse d'émigrés volontaires ou de réfugiés économiques, met en péril la paix dans de nombreuses régions du monde, en multipliant les risques de friction. C'est à Genève, où est installé le siège des principales organisations concernées par ces problèmes — le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR), l'Organisation mondiale du commerce (OMC), et le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), que les chances de paix se discutent, autour d'une table de conférence. Cependant, le nationalisme et le fanatisme religieux dans les pays du Sud et du Nord, en constante expansion, rendent plus difficile la tenue de négociations. La guerre en ex-Yougoslavie en est un exemple clair. Il est donc judicieux de revoir à la baisse ce que nous avions dévolu à la négociation.

En principe, la résolution de conflits voit le jour au travers d'une confrontation (guerre) ou d'une coopération (négociation). La négociation ne peut cependant en aucun cas se réduire à la paix. Il faut davantage la concevoir comme une étape de transition, soumise à de nombreux aléas, entre guerre et paix : à tout instant, la situation conflictuelle est susceptible d'évoluer dans un sens ou dans l'autre. Voilà la leçon du conflit yougoslave.

Que la négociation n'est pas toujours un instrument de paix

Autre exemple, ô combien tragique, d'une négociation qui ne fut pas le moyen d'éviter la guerre : la conférence de Munich de 1938. L'analyse qui suit est directement inspirée des travaux de Karras¹.

En 1938, le ministre Chamberlain fait un travail désastreux à Munich. Voilà trois ans qu'Hitler joue au poker menteur et remporte la mise. En dépit des conseils de ses généraux, il réarme l'Allemagne, reconstruit une armée et une flotte aérienne puissantes. Hitler juge que les Anglais et les Français sont prêts à tout pour sauver la paix — est-ce qu'ils n'ont pas fermé les yeux sur le réarmement et la politique expansionniste allemande ? Encouragé par son succès,

1. Karras C, *The Negotiating Game*, New York, Cromwell, 1970.

l'Allemagne fait pression sur l'Autriche et l'occupe début 1938. Hitler vise désormais la Tchécoslovaquie. Arguant du droit des minorités allemandes, il accule le gouvernement tchèque à refuser des concessions inadmissibles et enclenche un processus de guerre, le 1^{er} octobre 1938. Le pari est osé : les alliés sont très largement en position de force pour négocier le 27 septembre de la même année. Conscient de ses faiblesses, Hitler choisit de gagner par la négociation ce qui ne peut l'être par la guerre.

Son calcul repose sur les faits suivants :

1. Le 13 septembre, Chamberlain annonce qu'il est prêt à d'énormes concessions si Hitler accepte le dialogue.

2. Le 15, le Premier ministre britannique, alors très âgé, effectue un long voyage dans l'est de l'Allemagne pour rencontrer Hitler, qui a refusé de se déplacer à mi-chemin.

3. Hitler ouvre la conférence en traitant Chamberlain sans ménagement, et en exigeant des concessions territoriales irraisonnables, qui lui sont cependant accordées.

4. Hitler sait que Chamberlain va passer les quatre jours suivant à convaincre les Français que l'on peut faire confiance aux Allemands. Il est demandé aux Tchèques de ne pas combattre.

5. Le 22 septembre, Chamberlain s'envole à nouveau pour l'Allemagne et offre à Hitler plus qu'il n'en a demandé : étonné mais pas rassasié, le Führer lui adresse de nouvelles demandes.

6. Chamberlain s'en retourne en Grande-Bretagne pour discuter de la cause allemande, alors que le leader allemand a annoncé publiquement que la guerre éclaterait le 1^{er} octobre si ses exigences n'étaient pas satisfaites.

Lorsque les deux hommes se rencontrent à nouveau le 29 septembre, Hitler ne doute quasiment pas de sa victoire. Mussolini joue les médiateurs (sans commentaires) et propose un compromis léger, lequel est rapidement accepté par les deux parties. Conséquence : peu de mois après la Tchécoslovaquie est rayée de la carte. Chamberlain, homme d'affaires devenu homme politique, a perdu la plus importante négociation de tous les temps. Vingt-cinq millions d'hommes vont perdre la vie.

On comprend d'autant moins le résultat obtenu par Chamberlain, quand on considère la position des deux camps au moment de négocier.

Du côté allemand, la capacité à négocier est toute relative :

1. Les généraux allemands savent que les Tchèques sont déterminés à se battre. Ils ont prévenu Hitler que leurs lignes de défense sont suffisamment fortes pour repousser une attaque, même sans l'aide militaire de la France et de l'Angleterre.
2. Les services secrets allemands ont informé l'état-major que les troupes tchèques et françaises réunies seraient deux fois supérieures en nombre aux leurs.
3. Les généraux ne font état que de douze divisions disponibles pour combattre les Français à l'ouest.
4. Une grande parade organisée à Berlin n'attire, selon William F. Shired, qu'un public de moins de deux cents personnes. Hitler, qui y assiste, est furieux du manque d'intérêt de ses compatriotes.
5. Les services secrets allemands apprennent que Mussolini a décidé de son côté de ne pas soutenir Hitler.
6. Les diplomates allemands informent que l'opinion mondiale est incontestablement favorable à la cause tchèque.

En face :

1. Un million de Tchèques sont prêts au combat, à l'abri de forteresses bien situées en montagne.
2. Les Français sont prêts à lancer cent divisions.
3. Les généraux anti-nazis sont prêts à assassiner Hitler si les alliés décident de lui résister.
4. Les opinions publiques française et anglaise sont fermement opposées aux exigences allemandes.
5. La flotte anglaise, la plus grande du monde, est mobilisée et prête à agir.
6. Le président Roosevelt plaide pour l'aide aux alliés.

À la lumière des faits, il apparaît qu'il eût été préférable de ne pas abandonner la Tchécoslovaquie sans combattre. Hitler n'était alors pas prêt à mener une guerre internationale, et l'on peut supposer qu'il eût été possible d'éviter le bain de sang qui allait suivre. En tout cas, les événements qui en auraient découlé n'auraient certes pu être pires.

Si l'on jette un œil sur les 3 000 ans d'histoire passés, en prenant comme critère de lecture le comportement en négociation, il est possible de dégager une double tendance : lorsque le rapport des forces entre les pays est équilibré, la négociation est soumise à des règles comportementales conventionnelles, tandis que lorsque ce rapport s'infléchit au détriment de l'une ou de plusieurs parties, elle utilise des moyens non conventionnels (mensonge, rapt, meurtre...). C'est ce que le tableau de la page 30 résume.

LE CYCLE DE LA NÉGOCIATION

La débâcle de la conférence de Munich illustre le fait que les négociations sont tout sauf un outil surpuissant dans la résolution de conflit.

Cela s'avère particulièrement exact si le négociateur en ignore les facteurs décisifs, s'il les sous-estime ou s'il ne fait que les supputer. S'il ne comprend l'étendue du problème qu'une fois assis à la table de conférence, ses chances de succès sont en effet bien faibles. Ce qui aurait pu être évité par un peu plus de préparation.

À en juger par l'expérience, en effet, se préparer est une des clés de la négociation. Certes, on associe plus volontiers à l'idée de négociation, l'image de salles de réunion enfumées, assiégées jour et nuit par des journalistes et des équipes de télévision désireux d'interroger un couple de négociateurs pâles et éreintés sur la progression du dialogue ou, mieux encore, d'entendre le représentant d'un mouvement syndical claiçonner sa victoire. Personne ne rend compte des jours et des semaines de travail méticuleux, des discussions préliminaires interminables, des collectes d'informations, des évaluations de position, des consultations de groupes d'intérêts nombreux et variés. Ces travaux assidus et longs ne sont-ils pas du domaine de l'expert ? Le temps de celui qui va diriger la négociation n'est-il pas trop précieux pour cela ? Certainement pas ! Un négociateur aussi prestigieux que l'ancien secrétaire d'État américain et conseiller pour la Sécurité nationale, Henry Kissinger, passait la moitié du temps consacré à un dossier conflictuel à la préparation et à l'organisation de sa négociation. Rien ne saurait se substituer au regard critique et à la vue d'ensemble du négociateur — ce qui ne signifie pas pour autant qu'il puisse se passer d'aide extérieure.

LE COMPORTEMENT EN NÉGOCIATION AU FIL DU TEMPS (Saner, 1991)

	Comportement non conventionnel								
	Comportement conventionnel	« Diktat »							
	Grèce ancienne	Équilibre des pouvoirs							
	Empire romain							<i>Pax romana</i>	
	Byzance	Déséquilibre des pouvoirs							
	États-cités italiens	Déséquilibre des pouvoirs							
	France médiévale		Équilibre des pouvoirs						
	Europe entre les deux guerres	Déséquilibre des pouvoirs							
	Guerre froide (jusqu'en 1992)							<i>Pax americana et Pax sovietica</i>	
	États-Unis CEE		Équilibre des pouvoirs						
	Après-guerre froide							<i>Pax americana</i>	

Pour conclure (ou rompre) une négociation, une évaluation finale est essentielle. On tente souvent de faire l'économie de cette phase : ce n'est en aucun cas un gain, au contraire. Comment pouvons-nous apprendre, si ce n'est de nos propres victoires et défaites ? Voilà une raison suffisante pour nous astreindre à une préparation rigoureuse et à une analyse *a posteriori* des négociations.

Le modèle de session ci-dessous va nous permettre d'ordonner correctement les process à l'œuvre dans une négociation. Les brèves recommandations pratiques qui suivent correspondent aux tâches et aux étapes individuelles dans une session.

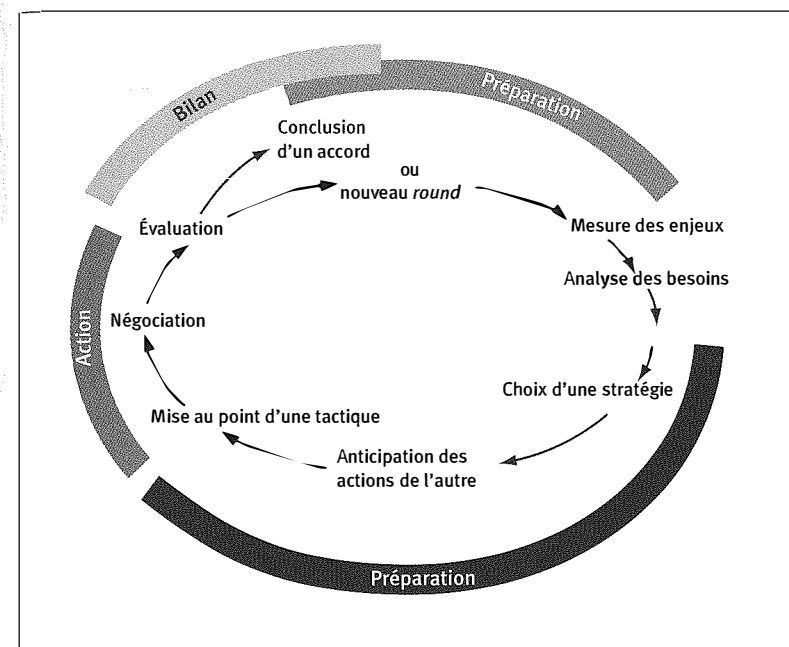


Figure 1.1 : Le cycle de vie d'une négociation

Préparation

Winham² a montré que la préparation est le facteur décisif dans la réussite ou l'échec d'une négociation. Voyons donc de plus près ce qui constitue cette étape.

2. Winham, 1979.

• Prendre la mesure des enjeux

Un problème a été identifié. Il s'agit dès lors de réfléchir aux différentes alternatives possibles, même si l'une d'elles semble s'imposer aux autres comme la meilleure : au dernier moment, cette option peut ne plus être valable, ou s'avérer trop coûteuse. De plus, être en possession de différentes options augmente notre flexibilité pour négocier. C'est là qu'intervient la vision à long terme : quel impact aura sur le futur un dénouement heureux de l'exercice présent ? Quel est le minimum que nous devons acquérir ? Ici, la convergence d'intérêts est plus importante que les différences, bien que nous ayons tendance à la négliger. C'est l'intérêt partagé qui nous approche de la solution.

• Appréhender les besoins

Celui ou celle qui, autour d'une table de négociation, connaît les désirs et les besoins des deux parties est en possession d'un joker. Tout commence par un désir individuel – celui qui ne se connaît pas est une proie pour ses adversaires. Rien n'est plus propice à la manipulation que d'accéder en connaissance de cause aux désirs de l'autre, ou de refuser de les satisfaire.

Il est donc indispensable de s'interroger en premier lieu sur le but même de ces négociations. Pourquoi vais-je me battre ? Ensuite : pourquoi l'autre camp a-t-il besoin de négocier ? Comment puis-je les satisfaire en faisant le minimum de concessions ?

Nous devons progresser pas à pas en revoyant et en adaptant constamment nos évaluations de la situation, à mesure que progresse la négociation.

• Définir les objectifs

Nous sommes désormais en mesure de comprendre nos propres désirs et nous les avons transformés en objectifs. À quoi aspirons-nous vraiment ? Combien d'euros, de dollars ou de francs suisses voulons-nous gagner ? Quelle part de marché voulons-nous conquérir ?

Nous ne devons pas perdre de vue qu'une offre intéressante doit être faite à la partie adverse. Pour cela, il est nécessaire de distinguer l'essentiel du superflu. Jusqu'où pousser le compromis ? Quelle limite lui fixer ? Que pouvons-nous céder et en quelle quantité ? Que ne pouvons-nous admettre sous aucun prétexte ?

Il nous est également possible d'assouplir notre position avec des offres peu coûteuses.

Une négociation réussie aboutit à un accord entre les deux parties. Il est donc autant dans notre intérêt de trouver des solutions pour répondre aux désirs de l'autre que de nous obstiner à tout prix à satisfaire les nôtres.

Il convient de réfléchir à tout cela le plus tôt possible sous peine de payer un prix plus élevé que prévu pour qu'aboutisse la négociation.

• Choisir une stratégie

Le choix de la stratégie dépend de quatre facteurs.

Dans un premier temps, il est bon de penser l'équilibre des pouvoirs entre les deux parties qui négocient. L'une des deux est-elle plus puissante que l'autre ?

Ensuite, bien sûr, il convient d'analyser l'importance de cette négociation pour soi comme pour l'autre. Discutons-nous d'un week-end de repos ou de l'avenir de l'entreprise ?

Dans un troisième temps, comment envisageons-nous notre relation avec la partie adverse ? Sommes-nous amis (et souhaitons-nous le rester), ou ne nous sommes-nous jamais rencontrés ? Est-il probable que nous soyons amenés à négocier à nouveau ensemble ? Plus la relation est étroite, plus il convient d'agir avec prudence.

Enfin, il est nécessaire de connaître la somme d'intérêts communs qui nous unit à la partie adverse. Comment éviter une confrontation ? Que pouvons-nous faire pour améliorer nos relations, découvrir nos intérêts mutuels et évoluer vers une solution ?

• L'adversaire

Il ne suffit pas d'être conscient et de contrôler (même s'il s'agit évidemment d'un excellent début). Pour exceller dans l'art de négocier, il faut connaître l'autre aussi bien que soi-même. Il en a déjà été question dans le paragraphe précédent. Évaluer son adversaire est une tâche à mener en continu, qui doit rester à chaque instant présente à notre esprit.

• Mettre au point une tactique

Les tactiques employées en négociation ne sont que des moyens grâce auxquels nous appliquons notre stratégie. C'est ainsi que cela

doit se passer. Nous ne visons pas les applaudissements, mais les résultats. Nous devons maîtriser le plus grand nombre possible de techniques tactiques : ce sont les armes de la négociation. Cependant, comme dans un conflit armé, ces armes doivent être utilisées à bon escient. Le négociateur ne doit ici laisser aucune place aux intérêts personnels et à la vanité.

Miyamoto Musashi, le plus célèbre samouraï japonais, disait en substance : « Les chevaux doivent trotter fièrement, les sabres trancher avec force. Les lances et les hallebardes doivent être dressées pour répondre à l'urgence, les arcs et pistolets vigoureux. Les armes doivent être plus hardies que décoratives. Personne ne doit avoir une arme préférée. Être trop familier avec une arme, c'est commettre une faute aussi lourde que de mal la connaître. Il ne faut pas imiter les autres, mais utiliser l'arme que l'on manie le mieux. Voilà ce qu'il faut apprendre. »

Action : négociier

L'action est plus forte que les mots. Rien n'est donc plus important, autour d'une table de négociation, que d'adopter une ligne de conduite cohérente avec nos objectifs et le choix de notre stratégie. Un bon adversaire vous observera tout le temps de la négociation – ou emploiera des collaborateurs à cette fin : il vous mesurera sur vos actes, pas sur votre discours. Le temps de la préparation est dépassé : à présent, tout doit être au point ; c'est dans cette phase, la plus courte du cycle, que vous récoltez les fruits de votre préparation.

Pour autant, ne vous reposez pas sur l'assurance que le travail effectué a balayé les obstacles sur votre chemin. Ne sous-estimez pas votre adversaire, mais tâchez d'en apprendre plus sur lui. Une question vaut mieux qu'une longue explication, un mot de sympathie qu'une menace. N'oubliez pas que vous n'êtes pas à l'abri d'une surprise – ce qui peut vous surprendre est ce que vous n'aviez pas prévu.

Bilan

Faire le bilan d'un tour de table ou d'une réunion, c'est se donner un outil remarquable d'aide à la prise de décision. Cette phase s'effectue en deux temps :

- l'évaluation de ce qui a été acquis ;
- l'examen attentif de la façon dont on a conclu.

• **L'évaluation de la situation**

La première session vient de s'achever. Avant de signer, il est bon de s'accorder le temps nécessaire à l'examen des solutions proposées. À ce stade, il est pertinent de comparer ces solutions aux objectifs préalables. S'il y a hiatus, voire incompatibilité, il est encore temps d'engager un autre *round* de négociation, tout n'est pas perdu. Une fois qu'un accord est signé, il est en général trop tard pour éprouver des regrets.

Se limiter au contenu de l'accord serait insuffisant. En effet, il me paraît indispensable d'analyser également la manière dont nous sommes parvenus à cet accord. Qu'avons-nous réussi à faire ? Sur quel point pouvons-nous encore nous améliorer ?

C'est le moment idéal de réfléchir d'un point de vue personnel sur la négociation, de faire son propre bilan critique, surtout d'ailleurs si nous avons échoué. Une défaite est, à long terme, enrichissante, si nous savons en tirer les leçons.

• **Un retour sur la conclusion**

Il est bien sûr préférable d'avoir trouvé un accord qui soit avantageux pour les deux parties. Dans ce cas, il est particulièrement intéressant d'analyser la façon dont on est parvenu à ce type d'accord. Étions-nous en position de force dès le début ? Ou, de faibles que nous étions, avons-nous su renverser la position par une stratégie intelligente et une tactique adaptée ? N'avons-nous pas bénéficié d'un simple coup de chance ? Une autoanalyse honnête est toujours payante, surtout si d'autres négociations sont appelées à voir le jour. C'est pour cette raison qu'il est toujours bon de prendre note de la ou des stratégies employées par la partie adverse, parce qu'il n'est pas exclu de les retrouver sur de nouveaux terrains de discussion. Le temps venu, un coup d'œil au dossier pourra fournir des informations précieuses pour notre organisation.

En pratique

Le parcours d'une négociation tel qu'il est décrit dans les pages précédentes, de sa préparation à son dénouement, est, bien entendu, simplifié. Cependant, ce schéma devrait avoir au moins le mérite de montrer que, pour conduire une négociation, on ne saurait se contenter de suivre, quasi de façon routinière, tel ou tel corpus de

recettes techniques. Certes, les compétences techniques sont essentielles, nous en expliquerons et en développerons quelques-unes dans ce livre, mais la réalité d'une négociation est déterminée dans une très large mesure par des facteurs impondérables. Nous ne devons jamais oublier qu'il s'agit d'une rencontre, d'une interaction entre deux personnes, ô combien susceptibles de s'opposer sur des questions d'opinion, d'intérêts, ou d'agenda.

• L'état d'incertitude

Négocier, c'est donc toujours vivre dans un état d'incertitude. Au début, les deux parties se connaissent trop peu pour évaluer la situation en confiance. C'est un peu comme si elles se déplaçaient dans une pièce noire, tâtonnant le long des murs, se bousculant parfois : si elles se déplacent trop rapidement, ou de manière impétueuse, elles risquent d'entrer en collision l'une avec l'autre ; si aucune des deux ne bouge, personne ne saura où se tient l'autre. Une porte secrète peut en escamoter une soudainement ! Petit à petit, elles finissent par se familiariser avec leur environnement, et l'une avec l'autre : même plongées dans l'obscurité, elles savent maintenant percevoir les mouvements. L'une d'elles craque une allumette, toutes deux s'aperçoivent qu'il y a un plafonnier et partent en quête d'un interrupteur – une fin heureuse pour une négociation, qui éclaire tout de sa lumière.

• Validité de l'accord

La validité de l'accord obtenu est un autre problème. Il arrive qu'un contrat signé ait, de fait, moins de valeur que le papier sur lequel il a été rédigé – rappelez-vous, par exemple, ce qu'il en fut des accords innombrables de cessez-le-feu en ex-Yougoslavie. Un accord n'a donc de valeur que si l'on y adhère, sans quoi il reste lettre morte. Pour qu'il devienne effectif, un bon vouloir mutuel est indispensable, voire parfois l'appel à une organisation, qui en assurera la mise en œuvre, le cautionnera, le renforcera même. Dans certaines cultures, il y a une distinction nette entre les accords écrits et les accords personnels, distinction qui revêt des formes très différentes selon les cas. En Asie, en Chine particulièrement, une promesse orale a beaucoup plus de valeur qu'un contrat écrit. Un contrat est souvent soumis à correction, alors qu'une relation de confiance est rarement rompue. Non pas qu'on y méprise un accord signé en bonne et due forme, et tant de

cérémonie, mais on considère qu'un objet aussi impersonnel qu'un contrat doit pouvoir s'adapter aux circonstances. Si la situation venait à évoluer, on préférerait sans nul doute sacrifier ce contrat aux bonnes relations. Bien sûr, il serait alors possible d'adopter un nouvel accord convenant aux deux parties... Une telle perception est difficile à comprendre en Europe, et plus encore aux États-Unis. De part et d'autre de l'Atlantique règne une mentalité héritée de la culture législative romaine (*cf. supra*) : un contrat ne peut être rompu sous aucun prétexte ; lorsque cela arrive cependant, on peut faire appel à la justice. En Extrême-Orient, une telle démarche est fort rare : compte d'abord la relation, puis le contrat. Il n'est donc pas étonnant que les hommes d'affaires et les diplomates occidentaux, spécialement les Américains, connaissent des difficultés du fait de différences culturelles dont ils ne sont les victimes que parce qu'ils les ignorent, comme j'ai pu le constater personnellement à maintes reprises. Je reviendrai sur cet aspect en fin d'ouvrage.

• Stress et négociation

Les effets du stress et de la fatigue sur la faculté à négocier efficacement méritent d'être traités à part. Les négociations importantes sont souvent menées jusque tard dans la nuit, un accord étant, ou non, trouvé à l'aube. Les participants épuisés, mais soulagés, sombrent parfois dans le sommeil. Une procédure laborieuse peut durer des jours ou des semaines si les négociations se prolongent. Une fois atteint un important degré de fatigue, les participants s'effondrent, et ne veulent plus qu'une chose : rentrer chez eux. La seule solution pour se sortir d'affaire est de trouver un compromis. Des concessions sont faites, qui ne l'auraient pas été dans d'autres circonstances, des erreurs aussi, peut-être. Plus les négociations sont longues, plus important est le stress qu'elles engendrent, plus les émotions l'emportent, plus l'image que nous renvoyons s'éloigne de celle d'un négociateur efficace et rationnel.

• Logistique et communication

Il y a loin de la théorie à la pratique. Lorsqu'on négocie en terrain inconnu, des événements imprévus peuvent se produire et compromettre le succès de la démarche. Rester en contact avec son chef de département, son mandant ou son patron, est d'une importance cruciale. Vous êtes-vous assuré de vos axes de

communication ? La transmission technique des informations, par téléphone, par fax ou *via* Internet, ne coûtera-t-elle pas cher, en argent, en temps, en énergie ? Quel média-t-il sera le plus efficace ?

Les communications bénéficient de progrès technologiques constants, certes : nous avons la plupart du temps à notre disposition le téléphone portable ou un réseau câblé à haut débit ; mais que se passe-t-il lorsqu'on est amené à négocier au cœur de la Mongolie ? Qui sait, le système de transmission numérique de l'hôtel où vous séjournerez peut tomber en panne au moment crucial... Cas de figure souvent rencontré – et ô combien plus délicat : le contrat requiert la consultation régulière de différents départements ; or un des responsables est injoignable, a un impondérable, est sorti pour déjeuner ou profite de ses RTT. Sans parler des difficultés qu'engendrent les différences de langues ou de fuseaux horaires. Même le plus sophistiqué des téléphones portables se révélera inefficace dans une telle situation !

• Environnement changeant/nouvelles positions

Pour conclure ce chapitre, prêtons attention à un facteur dont il faut tenir compte lorsqu'on conduit une négociation : plus le temps passe, plus les opinions, les buts et les positions des parties impliquées sont susceptibles de changer. Le dernier *round* de l'Accord général des tarifs et du commerce, dit « Uruguay », de l'OMC dura presque sept ans. Les gouvernements vont et viennent, les négociateurs sont remplacés, des alliances se créent et se dissolvent... Il est nécessaire de réévaluer constamment la situation, de tenir compte des informations qui affectent les positions et le comportement des parties impliquées.

Voilà qui n'est pas du goût de tous les participants, particulièrement de ceux qui sont pressés de trouver un accord. L'envie de trouver rapidement n'est pas toujours partagée de façon équitable de part et d'autre. Cependant, une approche positive de ces impondérables est d'une grande valeur. Négocier ne doit pas être une obligation fâcheuse, mais un jeu qu'il est possible de maîtriser avec de l'entraînement. Un jeu qui n'est évidemment amusant que si l'on gagne plus souvent que l'on perd. D'où l'utilité de cet ouvrage.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Dans la mesure du possible, nous avons tenu à fournir ici les références françaises des articles ou livres référencés par l'auteur. Lorsqu'elles n'existaient pas, nous avons décidé de laisser les titres tels qu'ils apparaissent dans l'édition anglaise de cet ouvrage.

Articles de l'auteur

Schneider S, « Alles reine Verhandlungssache : Interview mit Raymond Saner » (« Une simple question de négociation : rencontre avec Raymond Saner »), *Süddeutsche Zeitung Magazin* 7, 16 février 1996, 11-16.

Saner R, « Machtbalans en onderhandelingsgedrag – Wat de geschiedenis ons leert » (« Ce que l'histoire nous apprend du comportement en négociation »), *Negotiation Magazine*, IV, n° 2, juin 1991.

Négociations diplomatiques

Callières F (de), *De la manière de négocier avec les souverains : de l'utilité du choix des ambassadeurs et des qualités nécessaires pour réussir dans ces emplois*, Genève, Droz, 2002.

Clausewitz C (von), *De la Guerre*, Paris, Minuit, 1955.

Gracián B, *Manuel de poche d'hier pour hommes politiques d'aujourd'hui et quelques autres*, Hallier, 1978.

Huizinga J, *Homo Ludens*, Paris, Gallimard, 1988.

Karras C, *The Negotiating Game*, New York, Crowell, 1970.

Kissinger H, *Diplomatie*, Paris, Fayard, 1996.

Lall A, *Multilateral Negotiation and Mediation, Instruments and Methods*, Pergamon Presse, 1985.

Machiavel N, *Le Prince*, Paris, Libro, 2001.

Musashi M, *Traité des cinq roues, Gorin-No-Sho*, Paris, Albin Michel, 1991.

Nicolson H, *Diplomatie*, Boudry, La Baconnière, 1948.

Nicolson H, *L'Évolution des méthodes en diplomatie*, Boudry, La Baconnière, 1955.

Pfaff W, « Munich 1938 – What Might Have Been », *International Herald Tribune*, 22 septembre 1988.

Sun Zi, *L'Art de la guerre*, Paris, Économica, 1999.

US Committee on Foreign Affairs, *Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior*, Washington, Special Studies Series on Foreign Affairs Issues, 1984.

Winham G, « A Practitioner's View of International Negotiation », *World Politics*, octobre 1979, 111-135.

Négociation : industrie

Atkinson G, *The Effective Negotiator. The Practical Guide to the Strategies and Tactics of Conflict Bargaining*, Londres, Quest Research Publications, 1975.

Négociation : affaires

Bazerman M & Lewicki R, *Negotiating in Organizations*, New York, Sage Publications, 1983.

Gladwin TN & Walter I, *Multinationals Under Fire : Lessons in Management of Conflict*, New York, John Wiley, 1980.

Études scientifiques

Pruitt D, *Negotiation Behaviour*, Academic Press, 1981.

Raiffa H, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1982.

2 La négociation distributive

Négocier implique souvent de distribuer. Il y a « négociation distributive » lorsqu'il s'agit de se partager une certaine quantité qu'il n'est pas possible d'augmenter. Par exemple, lorsqu'il est question de se partager un gâteau (la part du gâteau à partager est connue d'entrée de jeu et ne varie pas) ou quand la négociation porte sur le prix d'une voiture : l'une des parties est vouée au gain, l'autre à la perte. Elles sont en compétition l'une avec l'autre. Dans cette situation, il est possible de parler de gagnant et de perdant même si les deux parties sont désireuses d'établir un accord (souvent volontaire). Les termes « gagnant » et « perdant » sont relatifs : le vainqueur est simplement celui qui s'approche le plus de ses objectifs. Dans notre second exemple, peu importe le prix qui sera fixé, il s'agira toujours de la même voiture. Le vendeur et l'acheteur négocient sur la base d'un prix ; celui qui marchandise avec habileté obtient l'avantage, aux dépens de l'autre. En termes de théorie, un tel accord est un accord à somme nulle ou fixe, car les profits et les pertes s'annulent toujours. C'est la principale différence entre la négociation distributive et la négociation intégrative, que nous aborderons dans le chapitre 4. Le principe de la négociation intégrative est simple en théorie, mais complexe en pratique, un grand nombre de problèmes étant négocié en même temps, les deux parties pouvant gagner sur certains points, perdre sur d'autres. La créativité et les compétences des deux partenaires d'une telle transaction déterminent « la part du gâteau » à partager. Dans un contexte idéal, chacun obtient ce qui lui semble important, les deux parties sont satisfaites de l'accord final.

ADVERSAIRE OU PARTENAIRE ?

Il est clair que ces deux façons radicalement opposées de négocier requièrent une approche différente. L'ignorer serait compromettre gravement le résultat — ce qui arrive encore trop souvent. Parce que dans l'approche distributive, chaque négociateur se bat pour la plus grosse part du gâteau, il peut être approprié, dans certaines limites, d'envisager l'autre davantage comme un adversaire que comme un partenaire, et de prendre des mesures idoines. Notez que cela serait moins vrai si ce qui était visé était un arrangement susceptible de profiter aux deux contractants : lorsque tous deux sont gagnants, il est peu important de savoir lequel en tire le plus grand avantage. Le bon accord ne rapporte pas un gain maximum, mais optimum. Cela ne signifie pas qu'il faille abandonner ses avantages. Une attitude coopérante donnera des fruits. Ce qui est gagné ne doit pas l'être aux dépens de l'autre, mais avec lui. Ce point sera développé plus longuement dans le chapitre quatre.

La zone d'accord possible

Pour que même la bataille la plus dure — la négociation distributive — ait lieu, il faut qu'il existe un intérêt commun à la mener, quelque chose à se partager. Très souvent, une série de points sont trouvés, sur lesquels en principe un accord est possible. Cet ensemble représente ce que l'on appelle une « zone d'accord possible » ou ZOPA³.

Un bon négociateur tâchera dans un premier temps de déterminer cette zone avec autant de réalisme que possible. Sans cette information, il ne peut pas avoir une vue d'ensemble correcte de la situation. Il commencera par se demander s'il existe bel et bien une ZOPA. Parfois, les vues des deux parties divergent tellement que s'engager dans une négociation serait une perte de temps ; ou bien il n'est peut-être possible de les réconcilier que pour un temps limité, or de nombreux tours de table seraient nécessaires pour y parvenir — à moins que les représentants des deux parties se voient accorder une liberté de manœuvre plus grande ou un pouvoir décisionnel accru. Si trouver un accord ne paraît pas possible, Le recours à

3. Walton & McKersil, 1965.

d'autres méthodes que la négociation sera plus approprié, au moins provisoirement. Un conflit peut donc être soit évité (les parties se séparent), soit mené ouvertement.

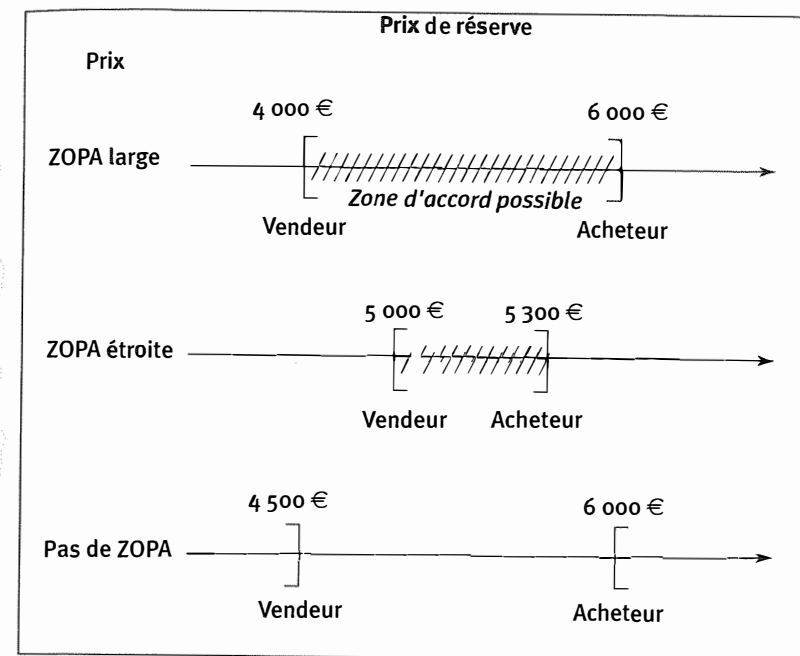


Figure 2.1 : La zone d'accord possible

La guerre

Dans ce contexte, le terme de guerre ne désigne pas seulement les actions militaires, mais toutes sortes de conflits. Citons comme exemples les grèves, les immobilisations de capitaux, les boycotts, les guerres de tarification, les guerres commerciales, la guerre froide ou les conflits mineurs et occasionnels qui opposent partenaires au quotidien. Selon le général et stratège prussien Carl von Clausewitz (1780-1832), la guerre est un acte violent destiné à contraindre à agir selon notre volonté quiconque s'y oppose. Le travail de négociation passe par la persuasion ; la guerre, elle, utilise la contrainte et procède le plus souvent d'une décision unilatérale. Si une réunion ne peut être menée dans des conditions acceptables, une période d'éloignement est parfois plus appropriée. Le but n'est pas

nécessairement de soumettre celui qui vous fait face – il suffit souvent de modifier l'équilibre des pouvoirs de façon significative pour *obliger l'autre à s'asseoir à la table de négociation*.

Mon propos n'est en aucun cas de faire une apologie de la guerre, surtout pas sous sa forme militaire, mais de ne négliger aucune des voies qui conduisent à négocier, dont la guerre, qu'elle soit militaire ou économique, avec ses coûts incalculables, considérables et inévitables. N'oublions pas que faire la guerre consomme nombre de ressources précieuses et réduit d'autant la part de ce qui peut être négocié.

D'autre part, même si nous avons envie de supprimer ce type violent de rapport — pour quelque considération que ce soit, éthique ou pratique —, serons-nous jamais sûrs que l'autre adoptera toujours un point de vue identique ? Conservons en mémoire l'amère leçon de la conférence de Munich : il est préférable de mener une courte guerre que de laisser s'installer et croître un adversaire belliqueux.

« Si tu te connais... »

Même lorsque la paix en Europe n'est pas en jeu, il est du devoir du négociateur qualifié de se faire une idée aussi juste que possible des intérêts et des options de l'autre. Il se doit en même temps d'évaluer et de surveiller ses propres intérêts et options avec attention. Dans cette optique, nous ne pourrions trouver meilleur maître que le général chinois Sun Zi, qui, au v^e siècle de notre ère, entreprit de rédiger l'essai de stratégie le plus lu de nos jours encore au Japon et en Chine, et probablement dans le monde : « Si tu te connais et connais ton ennemi, tu ne douteras pas de l'issue de cent batailles. Si tu te connais mais ne connais pas ton ennemi, pour chaque victoire obtenue tu subiras une défaite. Si tu ne connais ni ton ennemi ni toi-même, tu succomberas à chaque combat. »⁴

Commençons par l'aspect le plus simple. Connaître ses limites est déterminant pour le négociateur, d'autant plus qu'il s'engage dans une situation complexe. Il peut alors soit décider de subir une perte, soit essayer de faire mieux par d'autres moyens. Lorsque la négociation porte sur un prix, nous appelons ces limites le prix de réserve. Un bon négociateur ne s'autorisera jamais à aller au-delà (lorsqu'il est acheteur) ou au-dessous de ces limites (lorsqu'il est

4. Sun Zi, *L'Art de la guerre*, Paris, Économica, 1999.

vendeur). En règle générale, il vaut mieux ne pas conclure d'accord que d'en conclure un mauvais. Il sera toujours possible de revoir ses positions quand de nouveaux facteurs émergeront, et de s'adapter aux nouvelles situations si cela est profitable. Cela ne signifie pas que nous soyons dépendants du point de vue de l'autre. Ses intérêts, ne l'oublions pas, sont diamétralement opposés aux nôtres : ses pertes sont nos gains. Plus tard, nous verrons qu'il est utile d'ébranler la position de notre adversaire.

Avant de traiter de ce type de manœuvre tactique, il est nécessaire d'être conscient de l'importance de connaître son adversaire.

« ... et connais ton ennemi »

Il s'agit d'estimer la position et les attentes de l'autre. Cela permettra de dessiner les contours d'une zone d'accord possible et de déterminer en même temps le gain maximum qu'il est possible d'espérer. Celui qui vous fait face à sans nul doute établi son prix de réserve : il est primordial de le découvrir. Entrer en négociation sans aucune information sur les intentions de l'autre reviendrait à piloter un avion sans instrument de navigation. Or, tout comme nous, notre adversaire s'efforce de dissimuler ce qu'il cherche à atteindre et sa latitude d'action.

Il existe des moyens d'obtenir des informations. On peut consulter diverses études de marché. Dans l'immobilier par exemple, on entreprendra la lecture d'indicateurs de valeurs locatives ou foncières. De telles publications donnent en général des renseignements assez fidèles, utiles pour apprécier la situation. Ce peut être également les brochures et tableaux publiés par les chambres de commerce, les associations, les offices gouvernementaux et les ministères. Il peut être intéressant de passer au crible les articles publiés par l'adversaire dans la presse spécialisée, ainsi que les discours qu'il a prononcés lors de réunions ou de conférences, lesquels révèlent souvent de façon pertinente ses intentions. Internet rend aussi accessible un nombre impressionnant de données. En outre, il est certainement possible de glaner dans votre entourage proche ou dans votre entreprise quelques informations sur la personne avec laquelle vous souhaitez traiter.

Il est évidemment impossible de citer toutes les sources d'information existantes – elles sont aussi complexes que les raisons qui vous conduisent à négocier –, le but de ce paragraphe étant de mettre l'accent sur l'importance des informations pour voir aboutir

(de façon favorable) une négociation. Malheureusement, même les sources les plus précises ne sauraient nous apporter toutes les solutions. Il règne toujours une zone d'incertitude, qui ne diminue qu'avec l'expérience et l'écoute attentive de l'adversaire.

SUR LE FRONT

Incertitude

Nous n'avons rien négligé qui puisse nous éclairer sur la position adverse. Il est temps à présent d'entreprendre la négociation. Nous devons user de prudence car chacun des pas que nous ferons informera davantage notre adversaire sur la voie que nous avons choisie de prendre. Faire une proposition de façon prématurée serait ainsi dévoiler notre position sans nous être assurés d'une connaissance suffisante de notre environnement.

La première proposition doit satisfaire à deux conditions :

- ne pas trop s'éloigner des impératifs fixés ;
- ne pas être trop modeste.

Il serait à mon avis désastreux de commencer immédiatement par avancer des prix proches de ceux du marché ; ce serait sans nul doute la meilleure façon d'obtenir un résultat moins bon que celui que nous espérons.

En résumé, si nous demandons trop, nous risquons de rebuter l'adversaire ou de compromettre nos chances d'accéder au marché — la partie adverse s'éloignera en souriant vers un partenaire plus raisonnable. Si nous demandons trop peu, la partie adverse jubilera, et il sera trop tard pour revenir sur cette offre, nous aurons manqué l'occasion de parvenir à un meilleur échange.

Un exemple : l'arrangement à l'amiable

• Une négociation⁵

Bill et Connie Jones rentrent chez eux en voiture, à la tombée du jour, accompagnés de leur fille de deux ans, Betty. Une pluie fine tombe. Les

5. Source : James Wall, 1985. Cet exemple est inspiré d'un fait réel. Cependant, les noms et le détail de cette affaire ont été modifiés pour protéger l'identité des personnes en cause.

deux adultes sont en conversation, décontractés, tandis qu'ils s'engagent dans un virage, peu prononcé et tournant vers la gauche. La suite des événements comporte des zones d'incertitude : Bill déclare, bien que sa femme ne s'en souvienne pas et qu'il n'ait aucun témoin, qu'un véhicule arrivant en sens opposé roulait sur la mauvaise voie.

Il y a eu collision. La voiture des Jones est sortie de la route sur la droite, a parcouru environ cinquante mètres avant de percuter un arbre.

Bill et Connie portaient leurs ceintures et étaient correctement attachés, ils n'ont été que très légèrement blessés. Betty n'a pas été aussi chanceuse. La ceinture qui retenait son siège bébé a cédé et elle a été projetée à travers le pare-brise. Elle est immédiatement transportée à l'hôpital où on lui ampute un bras. Elle reste entre la vie et la mort pendant quelques mois.

Elle survit mais le chirurgien informe Bill et Connie que son cerveau a subi des dommages importants et n'a aucune chance de se développer jusqu'au stade adulte. Elle aura besoin d'un suivi médical rapproché durant le reste de sa vie, dont l'espérance demeure hautement incertaine. En outre, elle sera gravement défigurée par de nombreuses cicatrices.

Au bout d'un an et après réflexion, les Jones contactent un avocat et décident de réclamer trois millions de dollars américains au constructeur automobile, le rendant responsable pour la ceinture défectueuse. L'avocat entame la poursuite (il reçoit 30 % de la somme touchée si l'affaire est réglée à l'amiable, 50 % si elle est obtenue après décision de justice, et rien si l'affaire est perdue).

Le constructeur fait appel à un avocat local pour assurer sa défense.

Neuf mois plus tard, le dossier arrive dans le bureau du juge, qui organise une audience préliminaire. L'un des buts d'une telle rencontre est d'établir les faits : chaque avocat note les éléments d'accord (l'accident, l'enfant projetée au travers du pare-brise, la rupture de la ceinture, le fait que la ceinture ait été portée ou abîmée avant l'accident, le bras amputé, par exemple) ainsi que les éléments de désaccord (l'éventuelle faute du père, le fait que la ceinture ait été portée ou abîmée avant l'accident, les dommages cérébraux irrémédiables de l'enfant...).

Habitué de ce type de dossier, le juge demande aux avocats s'ils ont envisagé de régler cette affaire à l'amiable⁶.

6. Aux États-Unis, près de 90 % des cas de justice civile sont réglés par la négociation.

Durant l'audience, de manière officieuse, l'avocat des plaignants réclame trois millions, arguant du fait que la ceinture a cédé, qu'elle n'était pas capable de retenir une enfant ne pesant que 12 kg, que, par conséquent, la compagnie était responsable de dommages graves et coûteux.

L'avocat du constructeur commence par une offre de cinquante mille dollars, en faisant observer que son client se sent certes une part de responsabilité dans cette affaire, mais que le plaignant en a une aussi dans l'accident, qu'il apparaît que la ceinture avait été abîmée avant les faits et que les dégâts cérébraux de l'enfant ne sont pas aussi importants qu'on le prétend. Il signale ensuite que les avocats de l'accusation demandent toujours plus que ce qu'ils espèrent.

L'avocat des Jones estime alors à un million cinq cent mille dollars les dommages subis. En réponse, la défense propose plusieurs montants, tous inférieurs, en invoquant les sommes versées par les compagnies d'assurances dans des cas similaires.

Après plusieurs échanges, l'avocat des plaignants annonce qu'il réclame la somme d'un million de dollars. Les deux parties ne tombant pas d'accord, le juge demande aux deux avocats de consulter leurs clients et de revenir le lendemain. Lors de la session suivante, les deux avocats attaquent la position de l'autre et défendent la leur.

L'avocat des Jones fait remarquer que le jury montre d'ordinaire de la sympathie pour ce type de victimes et accordera sans doute un million de dollars à ses clients s'il y a procès.

Son adversaire signale que des experts seraient à même de mettre en difficulté la position des plaignants si on en venait là.

Les deux parties s'accordent : l'avocat des plaignants descend en dessous de son montant seuil et celui de la défense monte jusqu'à soixante-quinze mille dollars. À ce stade, l'un des avocats demande l'opinion du juge, qui estime les préjudices subis à cent mille dollars et propose aux avocats de discuter ce chiffre avec leurs clients.

Les deux parties finissent par se mettre d'accord sur cette base et l'affaire n'est pas portée devant le tribunal.

Un entretien avec l'avocat de la défense révèle qu'il avait reçu la consigne de ne pas réclamer plus d'un million de dollars.

• Les erreurs commises

Où la défense a-t-elle commis des erreurs ? Certes, sans preuves accablantes pour la partie adverse, la somme obtenue, cent mille dollars, peut être considérée comme un succès. Toutefois, il faut se rappeler qu'elle ne représente que 10 % de celle qui aurait pu être versée.

Il semble certain que les plaignants auraient pu se voir attribuer une somme plus importante si l'affaire avait été menée de façon plus habile. À de nombreuses reprises, ils ont commis des erreurs qui leur ont porté préjudice, erreurs qu'il faut savoir éviter dans une négociation.

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION

Avocat des Jones	Avocat des constructeurs	Motifs
3 000 000 \$	50 000 \$	Dommages réclamés pour équipement défectueux <i>Responsabilité de Jones dans l'accident + demande excessive du plaignant</i>
1 500 000 \$	50 000 \$	Demande révisée après concession <i>Citation d'affaires comparables avec montant d'indemnisation moindre</i>
1 000 000 \$	75 000 \$	Cette somme est fixée comme seuil de la négociation <i>Augmentation de l'offre mais menace d'intervention d'experts</i>
1 000 000 \$	75 000 \$	Impasse de la négociation <i>Le juge propose de fixer les dommages à 100 000 \$</i>
1 00 000 \$		Accord des deux parties

L'absence d'un prix de réserve

Les Jones ont eu tort de ne pas fixer au préalable à leur avocat une somme minimale à exiger au cas où le dossier serait réglé à l'amiable.

En revanche, ils lui ont laissé une liberté totale dans le déroulement de l'affaire. Un tel oubli est dû à un manque de préparation adéquate. Nous en avons vu les conséquences : l'avocat avait manifestement intérêt à s'assurer 30 000 \$ (30 % de 100 000) plutôt que la moitié de dédommagements attribués par la cour au total incertain. Après tout, son résultat n'est pas mauvais, si on pense au peu de travail effectué ; néanmoins, il aurait pu toucher davantage.

La situation est évidemment bien différente pour les Jones qui ont subi une perte personnelle et financière énorme. Au regard de quoi, 70 000 \$ représentent une somme ridicule. Dès le début, ils auraient dû indiquer à leur avocat un prix de réserve correspondant raisonnablement à l'étendue des dommages et aux rétributions allouées dans ce type de cas — disons 800 000 \$.

Un prix de réserve égal à zéro signifie inévitablement que toute offre, aussi mauvaise soit-elle, est acceptable parce que meilleure que rien.

Une demande excessive

La somme demandée d'emblée était beaucoup trop importante. Trois millions de dollars : le montant était excessif par rapport à ce qui est versé dans des cas comparables. Être si exigeant sans pour autant être à même de fournir des preuves, voilà qui laisse deviner un manque d'expérience en la matière. Certes, cela valait peut-être la peine d'essayer : s'il n'y a pas accord immédiat, et dès les premiers signes de résistance, la position peut être abandonnée. C'est cependant sans compter qu'en face, un adversaire compétent saura utiliser cet abandon — à son profit dans notre exemple, et dans bien d'autres encore. Une demande d'un million cinq cent mille dollars aurait été bien plus appropriée.

De trop grandes concessions

Une demande excessive, si elle n'est pas satisfaite, impose inévitablement d'énormes concessions pour atteindre un montant raisonnable. La manœuvre n'est pas recommandée : un sacrifice immédiat confirmera aux yeux de l'adversaire le caractère surévalué de la première demande et révélera une disposition à de futures concessions, infligeant au passage de lourdes pertes à notre

crédibilité. Dans le cours de la négociation, il est ensuite plus difficile de refuser d'abandonner de larges pans de terrain, de faire mine de ne plus pouvoir faire que de petits pas en arrière.

Vers la fin du deuxième jour, après avoir baissé leur demande en dessous du seuil d'un million de dollars, les Jones auraient dû négocier pas à pas — comme le fit la défense en n'accordant, avec sagesse, que vingt-cinq mille dollars supplémentaires. Il aurait alors sans nul doute été possible de trouver un compromis satisfaisant pour les deux parties, autour de cinq cent vingt-cinq mille dollars, par exemple.

Des concessions unilatérales

De la part des Jones, au contraire, de grandes concessions furent faites : leur avocat se sentit seul obligé de descendre le montant qu'il estimait être dû à un million de dollars, et il le revit encore à la baisse le jour suivant. C'était une nouvelle erreur : ces deux grand pas en avant ne firent pas bouger la partie adverse d'un pouce.

Une négociation s'apparente souvent à un marchandage où chacune des parties doit offrir à l'autre de quoi satisfaire ses demandes. Celui qui peut se permettre d'offrir sans jamais recevoir a manifestement de quoi gaspiller. Comment l'adversaire pourrait-il croire que nous avons atteint un seuil limite si nous offrons toujours plus et ne demandons rien en échange ? De fait, nous risquons fort de parvenir à notre prix de réserve, alors que notre crédibilité est bel et bien brisée.

Le mauvais médiateur

Dernière erreur de l'avocat des plaignants, ô combien fréquente : pour parvenir à un accord, il fait appel à un médiateur. Or, on oublie trop souvent dans ce type d'affaires d'analyser, de façon clairvoyante et réaliste, quel est le rôle et la compétence de chacun des intervenants. Dans notre exemple, le juge ne fait office que de consultant. Il n'a pas été considéré comme celui qui avait pour fonction de trancher. Pourquoi lui avoir demandé son avis ? Quel bénéfice pouvait-on en tirer ?

Un médiateur, dès son entrée en scène, analyserait les offres, les demandes et les concessions effectuées. Le schéma suivant montre l'évolution des positions de part et d'autre.

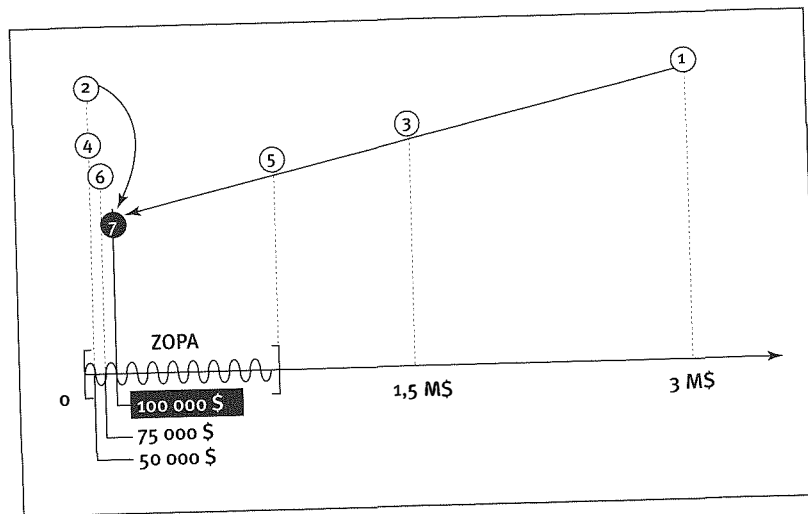


Figure 2.2 : Conclusion de la négociation pour les dommages

Le médiateur sait que chacune des deux parties peut porter l'affaire devant un tribunal si elle est en possession de preuves suffisantes. Il suppose aussi que chacun des avocats défendra au mieux les intérêts de son ou ses clients.

Sur cette base, et à la suite de l'énorme concession faite par l'avocat des plaignants, il en conclut que le manque flagrant de preuve profite à la défense. Dans ce contexte, l'issue de la négociation — la proposition du juge de fixer les dommages à cent mille dollars — conduit inévitablement à un accord définitif.

Un négociateur averti aurait rapidement fait le point sur la situation, et ne se serait tourné vers un médiateur que s'il avait été certain que ce dernier eût fait une proposition avantageuse. Une fois considérées les offres faites par les deux parties — avant que le juge n'intervienne, il devenait irréaliste de supposer qu'un montant supérieur fût avancé. Quelles raisons auraient pu pousser le juge à proposer un règlement de huit cent cinquante mille dollars ? Son rôle se limitant à aider les deux parties à trouver un accord, il a simplement évité à la cour, par sa proposition, d'inutiles procédures. Comme nous l'avons précisé au début de cet ouvrage : dans une négociation, on n'obtient pas ce qui est dû, mais ce qu'on peut discuter.

Faire fond sur l'expérience

Après avoir vu quelles étaient les différentes erreurs qui peuvent être commises au cours d'une négociation, nous pouvons à présent porter notre attention sur ce que doit faire un négociateur performant. La majorité des études portant sur ce sujet mettent l'accent sur un certain nombre de règles utiles.

• Définir son objectif

Nous avons défini le principe de prix de réserve comme guide et soutien psychologique durant la négociation. Nous avons également appris à en apprécier l'importance. Il est tout aussi nécessaire de définir un objectif à atteindre.

Parce qu'il faut conserver en mémoire que toute situation comporte deux issues, il est préférable de fixer une limite minimale et maximale à cet objectif. Le prix de réserve et le prix à atteindre nous imposent une direction et un objectif vers lesquels nous diriger. Ce cadre nous permettra d'échapper le plus longtemps possible à la pression exercée par la partie adverse.

• L'accord à mi-chemin

Étonnamment, négociateur revient souvent à établir l'accord à mi-chemin entre les deux offres augurales. On peut en tirer avantage. Dès que l'adversaire fait sa première offre, il suffit de proposer un chiffre qui fasse en sorte que la moyenne des deux se situe dans le périmètre de notre objectif. Nous accroîtrons ainsi considérablement nos chances d'atteindre cette zone.

Si nous devons être les premiers à faire une offre, le point intermédiaire entre les deux positions nous servira alors d'information essentielle. Si ce point intermédiaire se trouve en dehors de la zone de possible accord, nous n'avons probablement aucune raison de poursuivre la négociation. Il est plus aisé et moins lourd de conséquence de s'affirmer à ce stade que d'attendre que différentes propositions soient brandies et que des rapports humains s'instaurent. Si nous voulons vraiment continuer à négocier, nous savons que nous devons tenir fermement sur nos positions et ne céder quasiment rien à l'avenir.

Une excellente façon de trouver la zone de possible accord est de contraindre la partie adverse à lâcher plus de concessions que nous

ne sommes décidés à en faire. Dans l'affaire Jones, l'avocat de la défense offre un excellent exemple de la conduite à tenir dans une telle situation.

• Une première offre hors ZOPA

Nous avons tout intérêt à initier la discussion avec une offre se situant hors de la zone de possible accord, donc en dessous ou au-dessus du prix de réserve fixé par la partie adverse. Commencer une négociation à l'intérieur même de cette zone reviendrait à restreindre notre champ d'action et le nombre de concessions possibles. Aussi, pour faire une proposition intelligente, est-il nécessaire de connaître ou au moins d'évaluer la position de la partie adverse. En d'autres termes, nous pouvons viser haut, mais pas trop. Sans compter que des divergences culturelles impliquent souvent une conception différente de ce qui est considéré comme trop haut (ou trop bas). Si, au Japon, le seul fait de discuter un prix peut être perçu comme une insulte, il en est tout autrement dans les pays arabes. Dans le contexte qui nous occupe, l'interprétation arabe me paraît riche d'enseignements. Nous reviendrons plus tard sur les particularités des cultures asiatiques ; dans un premier temps, analysons le mode de négociation moyen-oriental qui pose la discussion du prix non comme une étape fastidieuse, mais comme le prélude incontournable de tout acte d'achat ou de vente.

• Le souk arabe⁷

Il existe peu d'endroits au monde où l'on marchandise avec autant de ferveur que dans les souks arabes. Ces marchés sont le royaume d'experts de la négociation, qui se délectent à marchander avec un adversaire à leur mesure ce qu'ils ont à vendre, qu'il s'agisse de tapis ou de fruits, autour d'un thé à la menthe ou d'un café. Demandez à l'un de ces marchands combien font deux et deux : il répondra avec malice que tout dépend si vous êtes acheteur ou vendeur... Même si discuter les prix n'est pas aussi courant sous nos latitudes, il vaut la peine d'apprendre à en apprécier l'exercice. Il serait en effet faux de croire que l'Europe du Nord ignore ce type de tractations : leur objet porte simplement sur autre chose, les conditions de livraison ou de paiement, ou sur d'autres points des conditions de vente ; il n'est pas

7. Cet exposé doit beaucoup à l'étude de Hall, 1984.

jusqu'à la valeur même d'un accord écrit qui ne puisse être le sujet de débats intenses devant un tribunal – dans des cas extrêmes il est vrai.

Revenons à l'exemple du souk arabe où, comme le précise le tableau suivant, un kilo de tomate coûte en ce moment six piastres.

LES PRIX ET LEUR SIGNIFICATION DANS UN SOUK ARABE

Prix du kilo de tomates (en piastres)	Signification de l'offre et de la demande dans la culture moyen-orientale
12 et plus	Ignorance complète du vendeur ou volonté de ne conclure aucune tractation avec l'acheteur
10	Soit le vendeur se moque de l'acheteur, soit il veut s'en débarrasser
8	Le tarif fixé est haut, mais crédible : il y a possibilité de marchandage
7	Il reste trois cageots de tomates au vendeur qui doit absolument les écouler
6	Cours du marché — moyenne
5	L'acheteur a besoin de la marchandise, quitte à la payer à un prix supérieur au cours du marché
4	L'offre indique une bonne connaissance du marché : il y a possibilité de marchandage
2	Soit l'acheteur se moque du vendeur, soit il cherche la bagarre
1 ou moins	L'acheteur prouve son ignorance du marché ; le vendeur s'en détourne avec mépris

Tout commerçant désireux de vendre sa marchandise avant la tombée de la nuit ne proposera donc pas un prix de vente supérieur à huit piastres le kilo. Dans ce contexte culturel (qui, après tout, n'est pas loin de ce que l'on observe dans un marché aux puces parisien ou dans une boutique d'occasions à Londres), celui qui offrira ses tomates à dix piastres le kilo sera soupçonné de ne pas vouloir les vendre. Un client averti s'en apercevra immédiatement et ira voir ailleurs. À douze piastres le kilo, c'est la santé intellectuelle du commerçant qui sera mise en doute. Huit piastres, bien que 30 % au-dessus du prix du marché, reste néanmoins un prix raisonnable.

Si le commerçant propose tout de suite un prix plus intéressant, c'est qu'il a sur les bras trois cageots dont il doit se séparer au plus vite.

En tant qu'acheteur, comment agir ? Le marchand du souk est réputé pour être passé maître ès négociation. Pour autant, devons-nous initier l'échange en proposant un prix très bas ? Cela peut être dangereux. N'offrir qu'une piastre, par exemple, trahirait notre absence complète de connaissance des mécanismes du marché et nous n'inspirerions que du mépris. Offrir deux piastres ne serait pas beaucoup mieux : le commerçant risque de se sentir insulté et d'engager une altercation des plus déplaisantes. Avec un minimum de connaissance des prix du marché, il serait de bon ton de commencer son offre à cinquante pour cent du prix en cours. En proposant plus d'entrée de jeu, nous serions sûrs de payer nos tomates plus cher que nécessaire. Imposer un prix de départ à huit piastres et une première offre à quatre piastres rend les objectifs des deux parties claires et distinctes. La discussion amicale qui s'en suivra, empreinte de respect, conduira petit à petit les deux protagonistes à s'accorder, au final, peu ou prou sur les prix du marché. Le plus expert en matière de marchandage réussira à arracher à l'autre une demi-piastre sur le prix définitif.

Tactiques

Bien ouvrir une négociation peut être décisif, comme l'illustre l'exemple précédent du souk arabe. Cette première étape se réalisera selon différentes variantes, le choix de l'une plutôt que de l'autre dépendant surtout de l'habileté du négociateur et des informations dont il dispose. Les chapitres 5 et 6 traiteront de ces questions plus en détail ; nous nous contenterons ici de passer en revue les principales « cartes » à jouer dans l'ouverture et la tenue d'une négociation de type distributif.

• **Commencer en force**

Celui qui vise haut (mais pas trop) doit tirer au loin. Le b.a.ba de l'artillerie s'applique également à la négociation. Initier l'échange par des exigences importantes revient à lancer une flèche droit dans le camp ennemi, dessinant ainsi le champ de ce qui reste à négocier. L'opposant éprouve alors des difficultés à camper sur ses positions. À moins que la flèche n'ait de loin manqué sa cible, ce qui reste du

domaine du possible. Pour filer la métaphore de l'artillerie, disons que chaque arme possède sa propre portée et son degré maximum d'élévation. Si l'on pointe un canon trop haut, le boulet n'ira pas aussi loin qu'il aurait pu. Il est donc utile d'estimer de façon réaliste sa position. Tout en restant au maximum de notre portée, il nous faut éviter de viser trop loin ce qui, en plus de nous faire manquer la cible, ne ferait que gaspiller inutilement une énergie précieuse.

• **Établir un cadre, ancrer ses positions**

Du point de vue de la psychologie, il existe une astuce très efficace, qui consiste à présenter les faits dès le départ de telle sorte que l'opposant soit obnubilé par un certain prix. L'offre de départ et les informations qui l'accompagnent fixent le cadre dans lequel il évoluera plus tard. Il s'agit d'amener l'autre à comprendre ce qui est possible et ce qui ne l'est pas — que cela soit vrai ou non (la désinformation est un outil, même s'il faut le manier avec précaution). Cette façon de faire est illustrée par un exemple pratique, largement employé dans les séminaires, qui consiste à faire deviner à deux groupes le résultat d'une simple multiplication. On confie au premier groupe la tâche de deviner le résultat de $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$, et au second la même opération dans le sens inverse : $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$. L'expérience a prouvé que le second groupe obtenait toujours l'estimation la plus élevée !

• **Ne pas commencer**

Tout est permis quand il s'agit de conduire l'adversaire à ouvrir la négociation : une discussion amicale, le silence, l'attente, un sourire. Cette tactique est extrêmement courue en Asie. Les négociateurs occidentaux, dont le billet retour est réservé et le vol programmé pour un jour prochain, se trouvent souvent soumis à une forte pression, et ne peuvent donc se permettre une attente inutile.

Que se cache derrière une telle stratégie de retenue ? Celui qui pousse l'autre à faire le premier pas se prive-t-il nécessairement de toute initiative ? Il semble que oui. Mais les informations qu'il reçoit en échange seront précieuses et le guideront pas à pas vers la cible visée. Il n'a plus qu'à étudier sa réponse de façon à ce que le point médian entre les deux offres se situe dans sa zone à atteindre ; il atteindra ainsi sûrement son objectif, en admettant que ce dernier soit acceptable pour la partie adverse. Si cependant l'adversaire

refuse cet accord, aucune stratégie, même parmi les plus éprouvées, ne conduira à la victoire tant que l'opposant n'acceptera pas de revoir son prix de réserve.

• Avoir le premier et le dernier mot

En face d'un adversaire dont la supériorité ne fait aucun doute, il demeure possible de ne faire qu'une seule et dernière offre : à prendre ou à laisser. Dans ce cas, l'une des parties s'arc-boutant à la satisfaction de ses désirs au point d'éliminer toute possibilité de discussion, il ne saurait plus être question de négociation. Il ne reste plus que deux possibilités : soit l'autre accepte, soit il décline l'offre sous certaines conditions. Dans certains cas, une troisième solution est toutefois envisageable ; elle consiste à reprendre la discussion sur la base d'une offre, si l'ultimatum n'a débouché sur rien. Mais à ce stade, toute crédibilité et aptitude à négocier auront disparu, créant une situation que n'importe quel négociateur en herbe arriverait à exploiter immédiatement. Il est difficile de perdre la face à ce point et d'espérer malgré tout sortir victorieux du débat. C'est une tactique risquée, même face à un adversaire dont l'envergure effraie, ou lorsqu'il est urgent d'arracher un accord. De telles manœuvres mènent trop facilement à une impasse, sans aucune possibilité de marche arrière.

• Persuasion ou influence

Nombreux sont les négociateurs qui tentent, de façon plus ou moins convaincante, de persuader leur adversaire de la légitimité de leur position. Ils bénéficient pour ce faire d'un arsenal d'armes tant rhétoriques que comportementales, qui comprend aussi bien l'argumentation technique de l'expert financier que le flot de paroles déversées par le vendeur d'aspirateur dont le pied reste en travers de la porte. C'est le contexte culturel particulier de la mise en œuvre de la tactique qui décidera de son succès ou non. En Europe centrale et en Europe du Nord, un discours technique et affirmé semble plus approprié, tandis que les négociateurs arabes ou indiens seront davantage séduits par un langage beaucoup plus fleuri. En Inde, il n'est pas rare d'utiliser de manière subtile l'anglais pour vous emberlificoter. Nous analyserons cet angle de l'art de négocier dans un prochain chapitre.

Pour l'instant, je me bornerai à souligner les risques que font courir ces manœuvres psychologiques. Il est vrai que certaines personnes peuvent être influencées, voire manipulées, mais de telles

tactiques peuvent se retourner contre leur utilisateur. Si ce dernier est débusqué, il devra alors faire bien des concessions pour rétablir le climat de confiance qu'il a de lui-même ruiné.

• La tactique du salami

Un négociateur qui n'est pas prêt à faire des concessions de taille tout en ayant néanmoins conscience qu'il ne peut rester immobile, appliquera le principe, connu et à l'efficacité éprouvée, du salami. Il s'agit, lorsque cela est inévitable, de lâcher de temps en temps une concession minimale, pour amadouer, pour ainsi dire, l'autre et gagner du temps. Les pertes sont ainsi faibles et le gain de temps nécessaire pour mettre au point une nouvelle manœuvre stratégique considérable. La politique commerciale japonaise est un exemple parfait de ces concessions au coup par coup, spécialement quand il est question d'importations de produits agricoles.

Il est tout à fait possible également de mettre à profit un tel processus pour parvenir à nos fins propres : sans attaquer l'autre frontalement, ni forcer une majorité à avaliser nos demandes dans leur intégralité, il est en effet souvent plus facile de « saucissonner » ce que nous voulons obtenir en segments réduits, voire minuscules. La fragmentation fait apparaître l'ensemble plus accessible, chacun des points progressivement satisfaits nous rapprochant de l'objectif final. Utilisée à bon escient, la tactique du salami revient à discrètement miner les positions adverses. Par exemple, dans le cas d'une négociation difficile pour l'achat de matériel informatique, après avoir, dans un premier temps, obtenu du vendeur la remise maximale sur chacun des composants (une installation locale avec six postes de travail), vous exigez du vendeur – éreinté – un logiciel supplémentaire. Plutôt que de compromettre la transaction, il préférera au final vous céder un lot incluant votre dernière exigence, ce qu'il n'aurait jamais fait si vous lui aviez proposé d'entrée de jeu.

• Reconnaître des schémas comportementaux

Noter, ou reporter dans un schéma, la suite de concessions effectuées par son vis-à-vis ou soi-même est un autre moyen très utile pour éclaircir et dominer une négociation. À chaque avancée correspond une somme d'informations et se dessine un schéma comportemental qu'il est bon d'analyser pour discerner les stratégies et tactiques adverses.

MODÈLES DE CONCESSIONS

Négociateur	1	2	3	4	5
Concession 1	0	100	60	200	50
Concession 2	0	100	70	150	0
Concession 3	0	100	90	100	430
Concession 4	0	100	120	40	0
Concession 5	500	100	170	10	20
Total	500	500	500	500	500

Le tableau ci-dessus montre différents cheminements vers l'accord.

Le premier négociateur a la coquille dure comme une noix : il convient de la briser d'abord.

Le deuxième utilise la tactique du salami — une voie courante, nous l'avons dit.

Le troisième négociateur est beaucoup plus tortueux : ses concessions sont de plus en plus importantes, forçant de ce fait l'adversaire à des concessions égales.

Le quatrième, lui, est nettement plus prudent : les pas qu'il effectue, de plus en plus réduits, donnent une idée claire de la façon dont s'achèvera le conflit.

Le cinquième négociateur semble n'agir en fonction d'aucun plan, du moins aucun de connu.

La partie adverse fera peut-être les mêmes analyses (peut-être aura-t-elle lu ce livre ?). Il nous appartiendra donc d'adopter un modèle susceptible de guider notre adversaire dans une direction qui nous soit favorable.

Ce type d'analyse des échanges, parce qu'il est efficace, doit être exploité complètement.

Le pouvoir de négociateur

L'équilibre des pouvoirs est la clé pour parvenir à un partage équitable. Pour déterminer cet équilibre, nous devons avant tout comprendre ce qui légitime votre rôle dans la négociation.

Ce pouvoir peut être d'abord lié au contexte lui-même :

- qui vous place en position de force si vous avez un nombre maximum de **solutions alternatives** : celui qui ne dépend ni du sort de la bataille, ni d'un partenaire spécifique, peut en toute objectivité menacer de briser une négociation ;

- dans lequel votre **crédibilité** et votre intégrité sont reconnus : seul un négociateur crédible peut suivre une stratégie de façon si convaincante qu'elle lui donne un contrôle supplémentaire sur la situation ;

- qui vous offre un accès à l'**information** : la connaissance est source de pouvoir — qu'il s'agisse de renseignements précis sur l'adversaire (son prix de réserve, sa stratégie, le nombre et la qualité de ses options disponibles...) ou sur les conditions du marché (le prix en cours, l'offre et la demande, sa fluidité ou sa saturation...) ;

- en fonction de son degré de **définition** : celui qui est capable d'influencer la perception ou l'attitude de son adversaire par une présentation habile de la situation peut dès lors mener la négociation dans la direction qui lui est la plus favorable.

D'autre part, les protagonistes d'une négociation possèdent chacun des capacités personnelles, qui résultent :

- d'une **compétence** et d'un **savoir spécifiques** : celui qui excelle dans son domaine peut mettre en avant des arguments de qualité et déjouer ceux de son adversaire ;

- d'une **légitimité** et d'une autorité officielle : les diplômes ou attestations officielles ne peuvent être remis en question, ni modifiés par la partie adverse (à moins d'adopter la position pour le moins limitée de contestation totale) ;

- du droit de **récompenser** ou de **punir** : qu'elle soit établie dans les règles ou non, la partie capable d'infliger *de facto* des sanctions à l'autre a un gros avantage ;

- de son **prestige** et de sa respectabilité : le *standing* social confère un pouvoir personnel et accroît la capacité à faire pression.

Considérer le long terme

Ce chapitre a recensé les principes fondamentaux du négoce distributif, dont le but, comme son nom l'indique, est d'obtenir la part

la plus grosse dans une distribution. Les techniques de négociation décrites seront d'une aide précieuse dans de nombreuses situations et permettront d'obtenir de meilleurs résultats. Dans d'autres cas encore, loin d'être rares, une approche intempestive n'est pas recommandée, pas seulement pour conserver des rapports amicaux, mais également dans l'optique plus personnelle d'un intérêt individuel. Quand des relations d'affaires à long terme sont en jeu, prendre en considération les intérêts de la partie adverse peut être un atout de valeur. Que gagne-t-on sur l'instant si nous sommes assurés de perdre à l'avenir ? Ici, une distribution harmonieuse à long terme ou, mieux encore, une solution intégrative qui satisfasse les deux parties est nettement préférable.

Pourquoi choisir l'immédiat et le long terme si gagner sur les deux tableaux est possible ? Le chapitre suivant indiquera comment cela est réalisable en pratique. Mais avant d'achever ce chapitre, illustrons ce dernier point par un exemple.

• Un exemple : les téléviseurs

Les fabricants de téléviseurs se comptent désormais sur les doigts d'une main. L'offensive japonaise à l'exportation s'est montrée si efficace au fil des années que les États-Unis n'ont plus aujourd'hui de grand nom de constructeur à citer. En Europe, seul le Hollandais Phillips et le Français Thomson survivent tant bien que mal. Or, même ces sociétés importent jusqu'à 80 % des composants nécessaires, principalement de Malaisie et de Singapour, les producteurs de semi-conducteurs de ces pays fournissant également le Japon, où les postes de télévision sont fabriqués en majeure partie à partir de composants importés. Une guerre des prix fait bien sûr rage entre les sociétés européennes et leurs fournisseurs asiatiques, mais il ne fait aucun doute qu'un geste trop agressif pour arracher la baisse des tarifs des seconds se retournerait contre les premières. Phillips et Thomson ont tout intérêt à ce que leurs partenaires asiatiques vivent de façon prospère. Que ceux-ci fassent banqueroute (du fait d'une trop importante pression européenne) mènerait tout droit ceux-là dans les bras de leurs concurrents japonais. Or, si les Japonais venaient à jouer le double rôle de fournisseurs (de composants électroniques) et de concurrents (avec la vente de leurs propres appareils), il en serait vite fini de la situation stratégique des compagnies européennes. Avec une marge de profit aussi faible que

2 à 5 %, la moindre augmentation des coûts sonnerait le glas de ce secteur industriel européen. Il suffirait aux Japonais d'augmenter le prix de leurs fournitures pour rayer de la carte leurs concurrents européens.

Ainsi, d'importantes et difficiles négociations sur les prix avec leurs fournisseurs peuvent déboucher pour Phillips et Thomson sur un succès tactique tout en les poussant au suicide, ou quasiment.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Clausewitz C (von), *De la Guerre*, Paris, Minuit, 1955.
 Hall E T, *Le Langage silencieux*, Paris, Seuil, 1984.
 Musashi M, *Traité des cinq roues, Gorin-No-Sho*, Paris, Albin Michel, 1991.
 Porter M, *L'Avantage concurrentiel*, Paris, Dunod, 1999.
 Sun Zi, *L'Art de la guerre*, Paris, Économica, 1999.
 Wall J, *Negotiation : Theory and Practice*, Londres, Scott, Foresman & Co, 1985.
 Walton R & McKersil, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York, McGraw Hill, 1965.

3 Besoins et motivation

Toute négociation commence par un désir. Au moins un des deux participants veut atteindre un but jusqu'à présent hors de portée. Sinon, pourquoi négocier ?

La motivation est souvent évidente : c'est un achat ou une vente, par exemple. Néanmoins, cela dissimule d'importantes divergences de fond : quelle est l'urgence de l'achat ou de la vente pour l'autre partie ? A-t-il d'autres opportunités ? De l'équilibre du rapport des forces dépend la capacité à négocier. En effet, la partie qui a plus de temps et de choix que l'autre possède incontestablement un avantage.

Les besoins et les désirs des parties impliquées influencent également bien d'autres aspects du cours et de l'issue d'une négociation que le seul facteur du pouvoir. Si ces besoins sont, de part et d'autre, pris en compte, il est alors possible de passer d'un rapport purement distributif à un échange basé sur la satisfaction mutuelle. Il n'est alors plus question de discuter un point précis (un prix, par exemple) mais plusieurs (les désirs de l'autre), ce qui en termes de comportement implique un passage obligé de la confrontation à la coopération. Pour faire un tel pas, chacun des protagonistes se doit de répondre aux besoins de l'autre laissés sans réponse, qu'ils soient spontanés ou se soient révélés à cette occasion. Nous pouvons donc formuler cette étape de la façon suivante : la partie adverse n'est-elle intéressée que par ce qu'elle veut négocier, ou a-t-elle d'autres besoins qu'elle désire satisfaire ?

Une préparation méticuleuse, une observation attentive et d'habiles questions posées avant et au cours de la négociation, ou mieux encore au cours d'un dîner informel, apporteront sans aucun doute

des réponses précieuses à cette question. Cette tâche appelle bien sûr un minimum de connaissance de la nature humaine, une certaine propension à l'empathie et un soupçon d'imagination.

C'est que, dans les faits, les motivations réelles n'ont souvent pas de liens apparents avec ce qui est négocié. Elles ont donc besoin d'être envisagées sous l'éclairage adéquat. Il en va de même pour les valeurs de chacun — ce qui est considéré comme bon ou mauvais, éthique ou immoral, bien ou mal.

Une fois mis à jour les intérêts réels, les besoins et les valeurs de notre adversaire, il est temps d'essayer, à la lumière de ces informations, de pousser la négociation le plus loin possible pour en faire naître une conclusion avantageuse pour tous. Ce chapitre proposera quelques voies pour y parvenir.

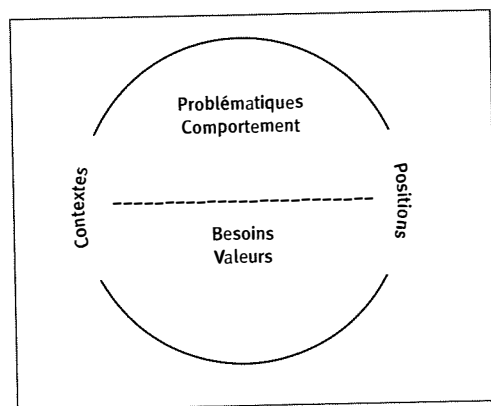


Figure 3.1 : La négociation sous l'angle des besoins, des problèmes et des positions (Saner/Yiu, 1984)

DE QUOI AI-JE BESOIN ?

Nous avons tous des besoins à remplir, ne serait-ce que ceux qui sont essentiels à la vie : en eau, en air, en nourriture. Vivre en paix, se vêtir, avoir un toit sur la tête et satisfaire sa sexualité sont également des besoins fondamentaux. Selon le psychologue et sociologue Maslow⁸,

8. Maslow, 1954.

ce n'est qu'une fois ces exigences de base assouvies que l'être humain se tourne vers d'autres besoins, moins immédiats : l'homme ne pense à se nourrir que lorsqu'il a faim ; quand il est repu, la faim n'est plus une vraie motivation. Il nous est donc possible de classer les besoins humains par ordre d'importance en fonction de leur nécessité véritable. Maslow les a hiérarchisés en cinq catégories, représentées graphiquement sous la forme d'une pyramide.

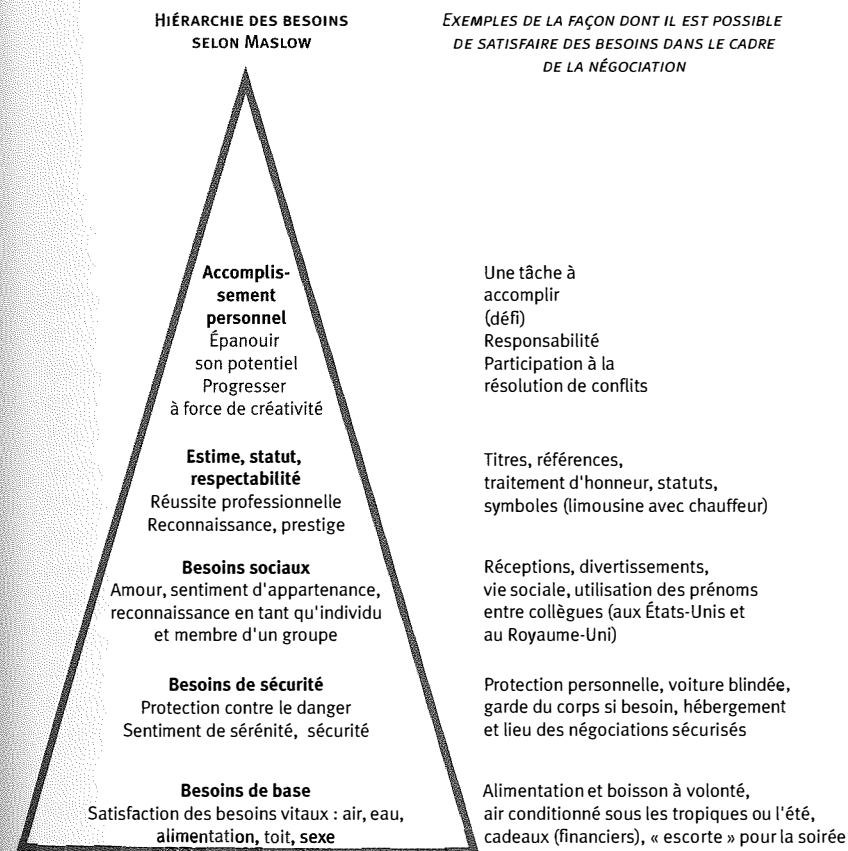


Figure 3-2 La pyramide des motivations (Maslow) adaptée au contexte de la négociation

Dans ce schéma désormais classique, chaque désir ne peut être atteint que si celui du niveau inférieur a été satisfait d'une façon ou d'une autre. Un désir assouvi cessant d'influer sur le comportement d'un individu donné, le comportement est donc influencé par le niveau auquel il se situe dans la pyramide.

Selon Maslow, le deuxième niveau représente le besoin de protection et de sécurité. L'être humain veut voir son pain quotidien assuré et se savoir en sécurité. Ici, il s'agit de combattre la peur liée à l'incertitude de l'avenir, non pas que nous cherchions à éliminer tout risque de notre vie, mais chacun d'entre nous se fait sa propre idée de ce qui est risqué et de ce qui ne l'est pas. La sécurité devient ainsi une motivation significative quand les limites de chacun sont dépassées. En termes plus contemporains, cela implique le désir d'un revenu régulier, d'un emploi, d'un traitement équitable de la part de notre hiérarchie ; par exemple, se sentir soumis sans recours à la puissance d'un pouvoir arbitraire serait voir notre sentiment de sécurité battu en brèche – voilà qui nous renverrait au niveau de nos besoins fondamentaux, bien que la menace ne soit pas manifeste.

Dès lors que nos besoins physiques et matériels sont satisfaits au présent et dans un futur proche, nous sommes, toujours selon le schéma de Maslow, prêts à nous concentrer sur les aspects sociaux de notre environnement. Nous ressentons tous le désir d'entrer en contact avec l'autre, de recevoir amitié et amour, et d'être acceptés par les nôtres. L'appartenance à un groupe est un but, conscient ou inconscient, universellement partagé. Même les plus solitaires et égoïstes d'entre nous en ressentent la nécessité. Cette soif de liens sociaux revêt des formes variables beaucoup plus marquées dans certains pays que dans d'autres. Au Japon, par exemple, l'individu trouve son identité au sein d'un groupe alors que le développement personnel joue un rôle prédominant aux États-Unis. Malgré ces différences, personne ne désire être seul de façon régulière, le confinement dans une solitude à long terme s'apparente en effet à une situation insoutenable sur la plus grande partie du globe.

L'échelon suivant sur la voie de l'intégration sociale – le quatrième de la hiérarchie des motivations – est le lieu où désormais l'individu cherche à être reconnu en termes de réussite sociale et de mise en valeur de ses capacités. Estime, statut, (bonne) réputation... Ici, le but à atteindre portent différents noms, qui tous signifient que le respect des autres mène au respect de soi. La réussite ou une promotion induit une sensation de bien-être où l'argent et le pouvoir jouent ici

un rôle important, en ce qu'ils sous-tendent de prestige. Bien sûr, nous n'avons pas tous pour but de vivre ostensiblement dans le luxe ou de nous pavaner avec les attributs d'un emploi très haut placé.

Au sommet de la pyramide, logent des motivations similaires, cette fois non plus associées à un aspect social mais exclusivement individuelles. Ici, les désirs qu'on s'efforce de satisfaire sont la réalisation et l'accomplissement de soi, autant que possible et même au-delà. Le public auquel s'adressera cette performance personnelle varie selon les cas – que l'on cherche à satisfaire son ego ou que l'on s'adresse directement à Dieu. À ce niveau, les besoins individuels varient considérablement d'une personne à l'autre, quoiqu'ils partagent tous le souci d'entrer en adéquation avec le projet de vie spécifique de l'individu en question et, à ce titre, méritent d'être pris très au sérieux.

Il nous reste à présent à appliquer la hiérarchie des besoins de Maslow à la conduite d'une négociation. Commençons par les besoins les plus élémentaires, la paix et le sommeil par exemple.

Applications

• Insomnie à Kuala Lumpur

L'acheteur d'une PME lyonnaise dans le secteur électronique entreprend un voyage en Malaisie afin de négocier l'approvisionnement d'un certain type de matériaux semi-conducteurs. Il est en excellente forme et arrive à Kuala Lumpur aussi frais qu'un nouveau-né. Hélas, il arrive en pleine mousson, saison insupportable et étouffante.

Il est accueilli à l'aéroport et conduit à son hôtel. Une fois dans sa chambre, il réalise que le système d'air conditionné ne fonctionne pas : la pièce lui fait l'effet d'être un vrai sauna. Notre homme, déjà sous le coup du décalage horaire, ne ferme pas l'œil de la nuit. Le lendemain, il est incapable de se concentrer sur sa négociation et divulgue à son adversaire d'importantes informations. Le fournisseur s'inquiète de la santé de son partenaire français. Il se met lui-même en quête d'un autre hôtel, ce qui n'est pas une tâche facile parce qu'à cette époque de l'année se tient une importante foire commerciale dans la ville. Les deux hommes sont soulagés quand, enfin, ils parviennent à réserver une chambre à l'hôtel Hilton.

L'acheteur se sent tellement reconnaissant qu'il se croit obligé d'être des plus aimables, voire des plus conciliants, le reste de la semaine. Le fournisseur a-t-il délibérément mis en scène la réception et le « sauvetage » de son visiteur pour s'en attirer les bonnes grâces et provoquer sa bonne volonté ? À l'acheteur d'en décider !

• Coups de feu à Bogota

La situation de ce chargé des ventes est moins enviable encore : il a pour mission de vendre au gouvernement colombien un système de distribution d'eau potable pour la capitale. La situation à Bogota est plutôt tendue : un quotidien français des plus sérieux vient de faire état du kidnapping d'un homme d'affaires français. L'hôtel est certes confortable, mais, manque de chance, la nuit est ponctuée par de nombreux coup de feus suivis par la sirène des voitures de police. Notre homme n'est pas un lâche – c'est un ancien officier de l'armée française ! Il se bouche les oreilles tant bien que mal et s'essaie à dormir.

Cependant les négociations durent plusieurs jours et les fusillades nocturnes ne font qu'empirer. Notre ingénieur, père de famille, en arrive à se demander si cela vaut le coup de risquer sa vie pour un contrat. Le siège de l'entreprise est loin, et le seul obstacle à son retour c'est la remise généreuse sur le prix de base qu'on attend de lui. Il est prêt à faire des concessions pour se voir protégé par un garde du corps ou par la police. Sa préoccupation principale n'est alors plus le bon déroulement des négociations, mais sa sécurité personnelle – ce que ses adversaires exploitent sans nul doute avec une grande habileté.

De tels exemples montrent bien l'importance d'un environnement propice au bon déroulement d'une négociation. Il n'est nul besoin d'une tempête tropicale ou de violents combats armés pour détruire le moral, un matelas inconfortable à Marseille ou le pommeau d'une douche qui fuit goutte à goutte suffisent à mener le voyageur au désespoir.

Le besoin de contacts peut être tout aussi important que notre bien-être physique, tout particulièrement dans un pays étranger.

• Échange à Tashkent

Après une ou deux semaines passées l'hiver à Tashkent, sous un climat froid et rude, dans un environnement culturel inconnu – une langue que l'on ne comprend pas, en particulier –, une invitation à dîner avec des compatriotes ou, au moins, des gens avec qui parler, peut faire des merveilles. Au cours d'une conversation décontractée, la tension qui domine constamment lorsque l'on a affaire à des étrangers fait place à une atmosphère intime et détendue, surtout autour d'un bon verre ou d'un repas qui rappelle la douceur du pays natal. Dans la plupart des cas, il ne s'agit que d'un geste amical de l'hôte, soucieux de créer une ambiance agréable. Il peut s'agir toutefois aussi d'un piège « machiavélique ». L'invité abandonne alors tout formalisme dans la relation et entre sur le terrain de l'intimité, inconscient du fait que de ce nouveau rapport dépendra la poursuite des négociations.

Le besoin d'établir des contacts personnels ne devrait en aucun cas être utilisé comme une arme. Voilà une façon particulièrement perfide d'exploiter le sens de l'hospitalité. Tout grand voyageur appréciera l'accueil sincère de son partenaire en affaires.

En outre, ce type de manipulation ne peut fonctionner qu'une seule et unique fois. L'intérêt qu'il y a à contracter des relations à long terme est un argument suffisant pour proscrire de telles tactiques. À l'inverse, satisfaire les besoins sociaux peut grandement contribuer à édifier la suite des négociations sur des bases solides. Il va sans dire que l'hospitalité ne doit pas aller jusqu'à se faire l'organisateur des nuits de celui ou celle que l'on reçoit ! (La vie du négociateur ne ressemble en rien au scénario d'un film d'espionnage de série B !) Il suffit d'être simplement convivial : par exemple, un Américain appréciera que son hôte l'appelle par son prénom et le présente à ses amis de la même façon, le tout dans une atmosphère détendue. De telles attentions créent un climat de confiance, dont on ne doit pas abuser.

• Avancement à Genève

Les échelons supérieurs de la pyramide des besoins jouent aussi leur rôle dans la conduite d'une négociation.

Nous voici à Genève, plongés dans une interminable réunion, par exemple sur la protection et la cession de la propriété intellectuelle,

avec une jeune diplomate d'un État tout aussi jeune. Selon les apparences, le résultat de ces négociations revêt une importance particulière pour cette jeune femme. C'est au cours d'un déjeuner sur la terrasse de l'immeuble de l'Organisation mondiale du commerce, en compagnie d'un ami diplomate, que nous apprenons par hasard que des nations, aux dimensions et à l'histoire comparables à celles du pays de la jeune femme, offrent à leurs négociateurs à Genève des promotions rapides en cas de succès, avant de leur confier des missions diplomatiques d'importance. Ainsi nous nous trouvons sans doute en mesure de donner un coup de pouce à la carrière de notre négociatrice en lui ménageant au moins un semblant de succès. Si nous n'apprécions pas ses positions, nous pourrions soutenir son élection au poste de responsable de réunion, emploi qui lui confèrera un grand prestige tout en la dépossédant de la possibilité de conseiller son pays, affaiblissant de ce fait sa capacité à négocier.

De cette façon, les deux parties s'en tireront à leur avantage. Le traitement de faveur réservé aux personnalités politiques invitées et aux hommes d'affaires de haut rang joue un rôle similaire : une personne reçue régulièrement avec le tapis rouge ne pourra se permettre de vous traiter avec légèreté en retour, et sera prête à des concessions pour vous rendre la pareille.

• Une ambition personnelle à Reykjavik

Les sommets entre chefs d'État ou intergouvernementaux offrent des opportunités similaires – avec des effets nettement plus spectaculaires. Un chef d'État perd la face si il ou elle rentre chez lui ou chez elle les mains vides (il arrive bien souvent que les discussions préliminaires aux négociations n'aient pas été assez préparées). Ici le désir de réalisation personnelle peut jouer un rôle déterminant. Souvenons-nous du président américain Ronald Reagan, qui fit du désarmement nucléaire son ambition personnelle⁹. Bien qu'il ait manqué son objectif au sommet de Reykjavik en 1986 (du coup, il fit construire la plus grande base militaire de l'histoire des États-Unis), il vécut suffisamment longtemps, après son mandat de président, pour voir se réaliser en 1989 un autre de ses rêves, la chute du mur de Berlin.

9. Kissinger, 1996.

La pyramide des motivations de Maslow a donc une influence importante sur les comportements humains. Cela s'applique aussi à la négociation : connaître les motivations de la partie adverse (et, bien sûr, connaître également les siennes propres) est un avantage considérable.

Gare à la manipulation !

Il est nécessaire ici de faire quelques mises au point. La théorie de Maslow que nous venons de présenter est riche en implications et a énormément nourri les recherches en sciences sociales. Cette pyramide des motivations a été largement exploitée dans les domaines du management et de la gestion des ressources humaines, pour lesquels on en a tiré de nombreuses règles d'application. Des commentateurs postérieurs¹⁰ ont néanmoins démontré que Maslow présentait une vision mécaniste et passive de l'homme, et ont soutenu l'idée qu'au lieu de réagir selon sa nature complexe, l'homme de Maslow ne répondait qu'à des besoins préétablis décrits de façon par trop simpliste : certes, la possibilité d'une manipulation, aisée à réaliser grâce à un arsenal de besoins intelligemment assouvis ou niés, demeure vraie dans une certaine mesure, mais un tel instrument de contrôle demeure tout à fait inapproprié dans la conduite d'une négociation.

Cette critique, sans aucun doute fondée, évite de faire de cette hiérarchie des motivations une boîte à outils à fins de manipulation, de réduire l'adversaire à un animal de laboratoire devant qui on agiterait un morceau de fromage ou à qui on enverrait une décharge électrique pour provoquer sa réaction.

Au cas où nous nous apercevions que notre vis-à-vis use de tels stratagèmes à notre encontre, il serait important de nous souvenir que rien n'affaiblit plus un adversaire que de le surprendre « la main dans le sac », en train de tricher.

Réciproquement, il est plus intelligent d'utiliser notre compréhension des motivations de l'autre au cours d'une rencontre pour satisfaire sans trop de difficultés un désir important et recevoir en retour de quoi nous satisfaire également. L'exemple qui suit, qui traite d'une hausse de salaire, en donnera un exemple assez précis et simple.

10. Cf., par exemple, Muller, 1985.

• Exemple : une augmentation

Le vendeur d'une ligne de shampoing prospère gagne un matin le bureau de la direction pour demander 20 % d'augmentation. La responsable du département est prête à récompenser un employé zélé, mais trouve que 20 % est un taux un peu trop élevé. Si cela venait à se savoir, d'autres vendeurs viendraient bientôt frapper à sa porte réclamer la même chose. Que pourrait-elle leur répondre ? Sans nul doute, elle pourrait l'amener à réduire sa demande de moitié. Après une heure de discussion désagréable, il serait forcé d'accepter... Mais il existe une autre solution.

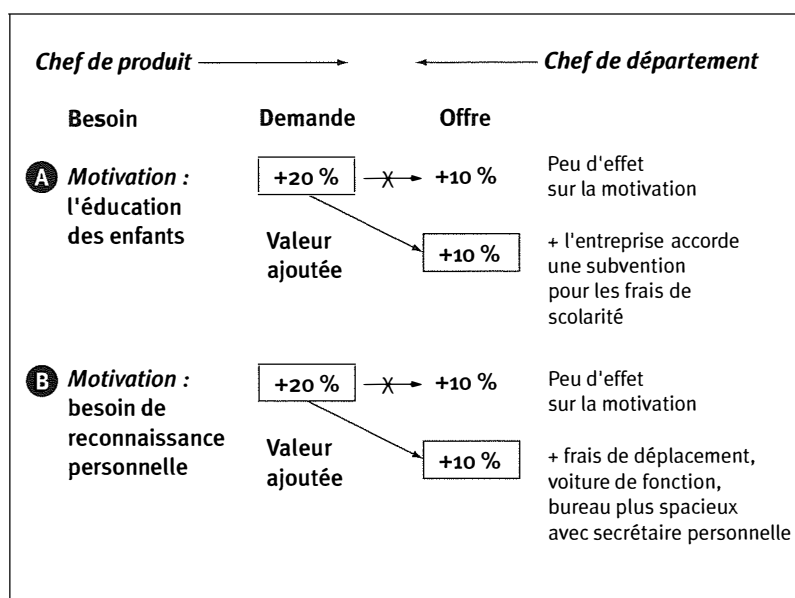


Figure 3-3 Négocier une augmentation de salaire

Si elle connaissait les raisons de cette soudaine demande, elle pourrait satisfaire les besoins de son employé d'une manière plus élégante en lui proposant d'autres avantages. Une conversation amicale l'éclairera sûrement sur le sujet.

Son employé ressent-il le poids du coût de l'éducation de ses enfants ? Il serait alors ravi de recevoir 10 % d'augmentation de salaire et une allocation pour le coût de l'assurance, des frais de transport et des frais de scolarité de ses enfants.

S'agit-il plutôt d'un besoin d'accomplissement personnel ? Dans ce cas, une avance généreuse sur les dépenses projetées ou l'offre d'une voiture de fonction pourrait bien être une réponse adaptée.

Peut-être n'est-il concerné que par son statut au sein de l'entreprise ? Dans ce cas, lui offrir un bureau plus spacieux et lui allouer une secrétaire personnelle répondra probablement à sa demande.

Qui sait, peut-être n'insistera-t-il plus alors pour obtenir une hausse de salaire ? Cela serait moins coûteux pour l'entreprise et les effets de ces mesures sur la motivation de l'employé en seront décuplés. Ainsi, les deux parties seront satisfaites.

QU'AI-JE À OFFRIR ?

Il apparaît ainsi clairement que la négociation est affectée par toute une série de besoins et de souhaits. Selon chaque individu, la « cartographie » de ces besoins diffère, est plus ou moins complexe, comme le montre la figure suivante.

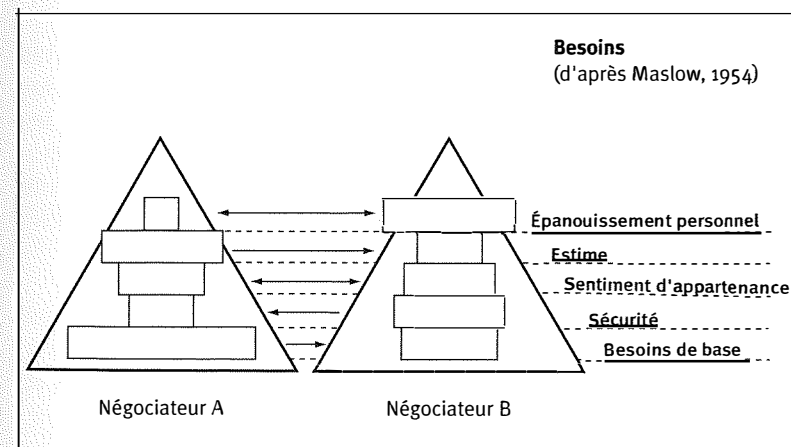


Figure 3.4 Satisfaire les besoins de l'autre

Nous comprenons que, dès lors, une satisfaction mutuelle des désirs offre un cadre propice à un échange profitable : respect et valorisation sociale contre sécurité, besoins fondamentaux contre intégration

sociale, réalisation de soi contre un accord raisonnable, par exemple. Un tel échange fait peu à peu passer les motifs de discorde au second plan. De l'impasse d'un rapport distributif émerge finalement une négociation qui se révélera avantageuse aux deux parties : la négociation distributive laisse place à un rapport intégratif, matière du prochain chapitre.

Il ne suffit pas d'avoir une connaissance précise des besoins de l'autre comme des siens pour accomplir ce type de transaction, encore faut-il être capable de les satisfaire. Pour cela, chaque partie se doit d'offrir un nombre suffisant d'*items* ou de concessions ayant de la valeur pour le vis-à-vis. Avant d'initier l'échange, il est nécessaire de se demander ce que l'on a réellement à offrir.

Le nombre des réponses possibles est illimité et dépend entièrement des besoins de la partie adverse. Dans le cas le plus simple, il s'agira d'argent ou d'une part de pouvoir, mais il peut aussi être question d'influence, de relations personnelles ou de connaissances spécifiques.

Il est également possible de satisfaire les désirs de l'autre en adoptant une conduite adaptée : déployer un tapis rouge comme dans un exemple précédent en est une illustration éclairante.

Plus les informations que nous possédons sur les désirs et les motivations de l'autre seront détaillées, plus il sera possible de les satisfaire au mieux. Il est donc ensuite nécessaire d'analyser les concessions qui, tout en restant minimales pour nous, suffiront pour répondre aux souhaits de notre adversaire. Comme pour tout, une préparation attentive est la clé du succès. Le chapitre suivant fournira une aide simple mais précieuse pour y parvenir.

DRESSER UN SCHÉMA ORGANISATEUR

Plus que jamais, il est fondamental de noter les pensées importantes ou les intuitions qui nous arrivent durant la phase préparatoire de la négociation. Cela n'apporte rien de tangible, mais contribue à une meilleure compréhension de la situation. L'exemple de schéma illustré par la figure 3-5 est une base de travail précieuse, que vous pourrez adapter au gré de vos besoins (par exemple, en la

photocopiant, en y lui ajoutant des cases au fur et à mesure que de nouveaux éléments, déterminants, apparaîtront chez l'un ou l'autre des protagonistes).

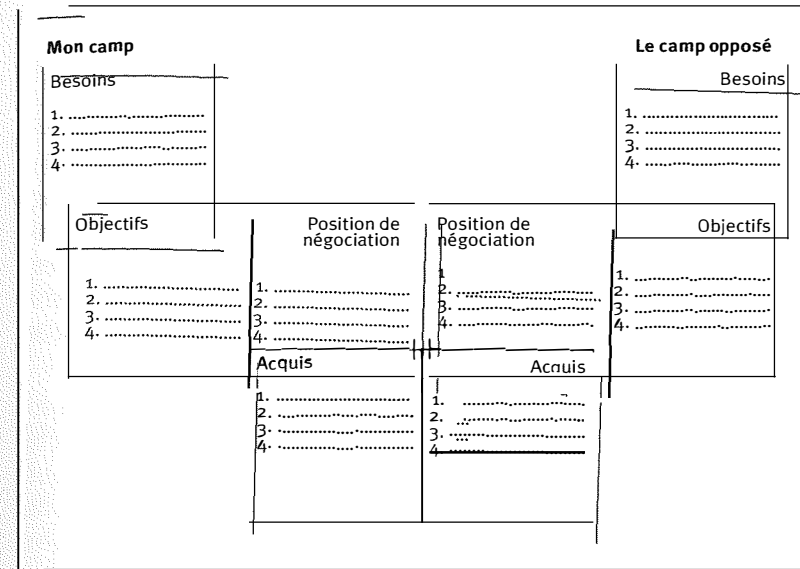


Figure 3.5 Schéma de préparation d'une négociation

Il s'agit de commencer par lister les différents souhaits et désirs qu'il sera possible de nommer selon la classification hiérarchique des motivations établie par Maslow : protection, prestige ou réalisation personnelle, par exemple.

Une fois ces besoins correctement identifiés, il sera possible de les traduire en objectifs plus précis. Par exemple, pour reprendre ceux que nous venons de choisir : garanties (sécurité), signes symboliques de réussite ou soif de responsabilités professionnelles.

De ces objectifs découleront des positions précises de négociation : deux gardes du corps ou une voiture blindée, des voyages pour l'entreprise en classe affaires ou en première, ou être responsable d'un projet spécifique.

Bien sûr, il n'est pas question de recevoir sans donner. Il faut donc compléter ce schéma en y insérant ce qu'il est possible d'offrir en échange, ce que nous appellerons les acquis tangibles ou intangibles.

Pour s'assurer que la satisfaction de nos désirs nous mènent au résultat le plus favorable, nous classerons les concessions que nous pouvons offrir en fonction de ce qu'elles nous coûtent, de la plus simple à la plus contraignante, et ce dans un ordre croissant.

Cet exemple de plan de bataille permet également de déterminer les intentions de la partie adverse. Bien que nous soyons conscients des besoins et des objectifs qui nous ont conduits à négocier, nous ne connaissons pas nécessairement ceux de l'autre. La partie droite du schéma va nous aider à en faire une estimation et à en déduire ses objectifs, que nous inscrirons dans la case correspondante. Ainsi, se dessineront peu à peu, de façon claire et précise, les désirs et les motivations profondes de notre adversaire. Au fur et à mesure du report de ces différents éléments apparaîtra ainsi une vision complète sur l'ensemble de la situation.

Connaître ou supputer les motivations réelles de l'autre donne au final les moyens de dessiner les voies d'un accord, en choisissant le moment d'y répondre afin d'amener l'autre à une conclusion qui nous soit favorable. L'application suivante est une illustration pratique de la façon dont ce schéma constitue une aide précieuse au cours d'une négociation dans un cabinet d'avocat.

Une application

Maîtres Deleuze et Lebrat sont partenaires et propriétaires d'un cabinet d'avocat, petit mais influent, d'une grande ville française. Monsieur Deleuze est le fondateur de l'entreprise, qui réalise à présent un bénéfice annuel de 150 000 €. Leur accord stipule que le premier reçoit 80 % de ces bénéfices, les 20 % restants revenant à monsieur Lebrat, un avocat jeune et ambitieux entré dans l'entreprise il y a tout juste trois ans. Les deux hommes ont du succès, leur cabinet est bien implanté. Cependant, un certain nombre de jeunes avocats récemment installés cherchent depuis peu à prendre des parts du marché. Travailler ensemble n'est pas toujours aisé pour MM. Deleuze et Lebrat. Le premier est entré dans la carrière après-guerre et son attitude vis-à-vis des autres membres de la profession ou de son jeune collègue est empreinte d'autoritarisme et de vieilles valeurs conservatrices. En plus de leurs différences personnelles, les deux partenaires sont quelquefois en désaccord sur l'interprétation des textes législatifs. Le collaboration vit le jour lorsque M. Lebrat,

filis d'une famille de « nouveaux riches », proposa le rachat d'une petite partie des parts du cabinet contre un paiement *cash*. M. Deleuze, qui, à cette époque, avait besoin de liquidités, profita de l'offre et accepta. M. Lebrat avait choisi le cabinet Deleuze parce qu'il était déjà bien installé et jouissait d'excellentes relations avec le gouvernement français. Le père de M. Deleuze avait en outre joué un rôle actif dans la Résistance et les nombreux contacts politiques qui en découlaient ouvriraient, selon M. Lebrat, des portes pour asseoir sa carrière.

Nous voici prêts à entrer dans le cœur du problème. Chaque avocat travaille pour un client important et nos deux hommes sont soumis à une pression écrasante. Du succès de ces deux affaires dépendra la fidélité ou l'abandon de ces deux clients. M. Deleuze est chargé par une personnalité officielle haut placée d'examiner la réglementation nationale dans le domaine des télécommunications, ainsi que de proposer des mesures visant à les réformer. Il doit présenter son rapport dans quatre semaines et un grand nombre d'éléments restent à compléter. En échange de son travail, il se verra verser une commission avoisinant les 15 000 €. Dans un délai similaire, M. Lebrat doit assurer la défense d'une multinationale attaquée en justice par le ministère du Logement et de l'Habitat pour son retard sur un projet de construction. L'entreprise du bâtiment lui a accordé une somme de 30 000 €, à laquelle viendront s'ajouter des commissions ultérieures si l'affaire venait à être gagnée. Les deux dossiers sont très importants pour le cabinet mais, au vu des délais dont ils disposent, il leur est impossible d'espérer pouvoir mener de front ces deux cas avec succès. Nos deux associés s'interrogent donc sur l'affaire qu'il serait judicieux d'accepter et sur celle à laquelle renoncer.

Tous deux avancent d'excellentes raisons de préférer le cas qui leur a été proposé. M. Lebrat pense qu'il serait préférable de travailler avec la multinationale, dont les commissions sont plus importantes et dont les conséquences en terme de relationnel pourraient profiter à sa famille. D'autre part, il pourrait faire intervenir ses relations familiales et aider ainsi M. Deleuze à être nommé au poste gouvernemental auquel il aspire pour achever en beauté sa carrière. En échange, quelques appels de ce dernier auprès de responsables d'une chaîne nationale de télévision suffiraient pour faire inviter M. Lebrat à participer à une émission de grande écoute, ce que M. Lebrat n'a pas jusqu'alors pas réussi. Une telle apparition sur un écran de télévision suivie d'une victoire dans l'affaire du projet de construction

l'aideront à mettre un terme au contrat qui le lie à M. Deleuze, à qui il reproche son autoritarisme et de recevoir une part inégale des bénéfices.

M. Deleuze, en ce qui le concerne, a une opinion différente. Mener à bien l'affaire qui lui est proposée le ferait certainement nommer à une place importante dans un cabinet. Cependant, il n'aimerait pas avoir à se passer des relations politiques influentes de la famille Lebrat. Le dossier de la multinationale et les nouveaux contacts qu'elle offrira à son jeune partenaire pourront aussi lui être d'une aide précieuse, notamment dans le domaine des télécommunications. Il serait donc dans son intérêt, en passant sur les différences qui l'opposent à son collaborateur, de trouver un accord qui leur soit mutuellement favorable. Il profitera des relations de Me Lebrat en échange de quoi il se fera moins autoritaire et acceptera de réviser le partage des bénéfices en faveur de son partenaire. Si l'appel de Paris venait à se concrétiser, il n'en serait pas mécontent, et accepterait de rompre le partenariat, en espérant que la famille de M. Lebrat n'essaie pas ultérieurement de se venger en sabotant sa carrière politique.

Insérons à présent toutes ces informations dans le schéma décrit plus haut (figure 3.6).

Nous avons à présent une vue d'ensemble des motivations cachées des deux négociateurs, nous pouvons établir une conjecture raisonnable. Différentes possibilités d'accord s'offrent à nos deux avocats. En trouver une qui soit équitable pour les deux dépend de leurs compétences. Il est évident qu'il est nécessaire d'abandonner l'une des deux affaires – voilà pour l'aspect distributif de cet exemple. Néanmoins, il est possible pour nos deux partenaires « d'avalier la pilule » en faisant toute une série d'offres, dans l'espoir de devenir ministre pour l'un, avocat vedette connu de milliers de téléspectateurs pour l'autre. Il est également possible qu'ils finissent par se disputer et par rompre. Entre ces deux extrêmes, tout n'est que question de négociation. De fait, la direction que prendra la négociation ainsi que son résultat dépendront principalement des motivations de Me Deleuze. Si son désir d'accomplissement personnel le domine, il insistera sûrement pour défendre son cas, les commissions gouvernementales augmentant assurément ses chances d'obtenir le poste ministériel qu'il convoite.

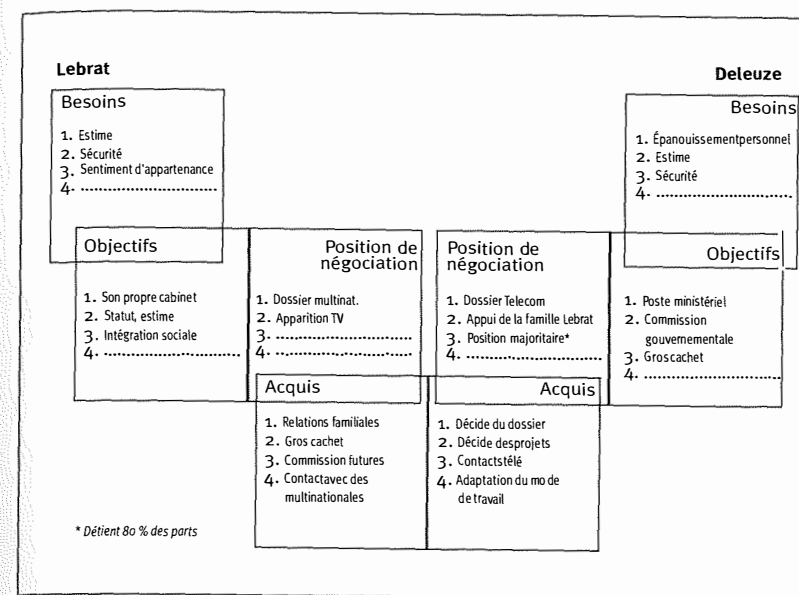


Figure 3.6 Schéma de préparation d'une négociation

Cependant, si c'est son besoin de sécurité qui l'emporte, il préférera sans doute laisser le dossier le plus lucratif dans les mains de son partenaire, et continuera à défendre leur accord de partage des bénéfices à 80 % contre 20. De plus, les postes ministériels ne sont jamais assurés, certains n'y faisant en effet qu'un rapide passage de quelques mois.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Kissinger H, *Diplomatie*, Paris, Fayard, 1996.
 Maslow AH, *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard, 1972.
 McGregor D, *The Human Side of Enterprise*, New York, 1960.
 Müller W, « Humanisierung der Arbeit », *Die Unternehmung*, 1 (1985), 48-63.

4 La négociation intégrative

Dans les pages précédentes, nous avons classé les types possibles de négociation, *a priori* innombrables, en deux catégories distinctes : les négociations distributive et intégrative. La négociation distributive, forme la plus connue et la plus utilisée, a fait l'objet du deuxième chapitre de cet ouvrage ; il va sans dire que cette forme est source de taux de succès d'autant plus importants que le négociateur en a appris et en maîtrise les techniques, celles que nous avons abordées il y a peu. Si l'art de la négociation se résumait à cela, nous n'aurions guère besoin d'autre chose qu'un manuel pratique où les passer en revue. Ce n'est pas le cas. Il n'est certes pas niable que toute négociation, quelle qu'elle soit, implique la résolution d'un conflit, mais ce processus trouve sa raison d'être dans la satisfaction des différentes parties à un degré plus ou moins égal.

Ce chapitre reprend et développe le concept de la variété des désirs et des besoins présentés dans le troisième chapitre, dans la perspective de présenter les bases de la négociation intégrative.

OÙ TOUT LE MONDE GAGNE

À la fin d'une négociation réussie, personne ne reste sur un sentiment d'échec. Ce principe difficile à atteindre dans les faits nous accompagnera tout au long de cet ouvrage comme il doit nous accompagner tout au long de notre vie. Chacun d'entre nous conserve sûrement en mémoire une expérience malheureuse.

Elle s'accompagne du sentiment désagréable de s'être laissé bernier, d'avoir été pris pour un imbécile. La partie qui vous a été opposée le confirmera peut-être par un sourire en coin, à moins que vous refusiez d'y songer et d'admettre votre échec. Le souvenir cuisant qui perdure cependant, sans proportion réelle avec l'importance de ce qui a été négocié, est la preuve la plus évidente que personne n'apprécie le rôle de perdant, surtout quand il est difficile de reconnaître au vainqueur une quelconque supériorité. Toutefois, même si, du fait d'un rapport de forces favorable ou de notre capacité de persuasion, nous sortons vainqueurs d'un conflit, la confrontation directe est une stratégie risquée. Inévitablement, l'un des deux protagonistes se sentira lésé ; beaucoup s'efforceront d'éviter notre présence par la suite. À long terme, la confrontation directe n'est pas une solution, surtout si elle n'aboutit qu'à des gains immédiats. Il serait nettement préférable de parvenir à un accord qui satisfasse tout le monde. Comment faire ?

Donner et recevoir

La condition *sine qua non* d'une négociation intégrative est qu'il y ait plusieurs questions à résoudre en bloc. Revenons à l'exemple de l'achat d'une voiture : si seul le prix est le point de discussion, il n'y a aucune chance pour qu'en sortent deux vainqueurs. D'autres éléments, qui feront éventuellement l'objet de concessions pour compenser l'acceptation du prix, doivent entrer en jeu. Ces éléments n'existent pas en soi, ils doivent être créés et mis en situation dans une intention précise. Pour ce faire, il faut faire preuve de créativité – une qualité importante que l'on néglige trop souvent. Que les deux parties désirent fractionner un problème en plusieurs objets de négociation sur lesquels il sera plus facile de s'accorder, c'est bien ; encore faut-il les trouver.

Le concessionnaire de voitures ne semble pas disposé à nous offrir plus que les remises qu'il pratique d'habitude. Là-dessus, il est intraitable. Après une longue pause, il lui vient à l'idée de donner un jeu de pneus neige ou une extension de garantie. Certes, cet effort ne représente pas pour lui un énorme sacrifice, pour autant voilà qui n'est pas à rejeter. En échange, nous proposerons un paiement en liquide et nous nous intéresserons ensuite au prix des options, le toit ouvrant par exemple, que nous aurions certainement commandé de toute façon.

Le vendeur paraît en outre ravi de nous entendre parler de possibles achats à l'avenir, d'autant plus que, pour des raisons professionnelles, nous sommes amenés à changer de voiture assez régulièrement. Devant autant de bonne volonté de notre part, il se souvient soudain de la gratuité du second contrôle technique si nous signons avec lui un contrat de maintenance. Nous exprimons alors notre vif intérêt pour ce contrat et proposons d'accepter des délais de livraison supérieurs pour le nouveau modèle qui nous intéresse contre une dernière réduction de prix. Au bout d'une demi-heure de conversation amicale, suffisamment de propositions ont été faites de part et d'autre pour que l'ensemble constitue une offre satisfaisante aux yeux de chacun.

L'étape suivante requiert une certaine agilité technique : afin de nous assurer que l'ensemble des propositions dessine un accord équitable, il nous faut trouver la combinaison qui optimisera ces propositions. Cette phase est la clé de la négociation intégrative, c'est là que les protagonistes s'écartent des chemins étroits de la distribution et créent de nouvelles valeurs au travers d'un jeu d'offres et de demandes.

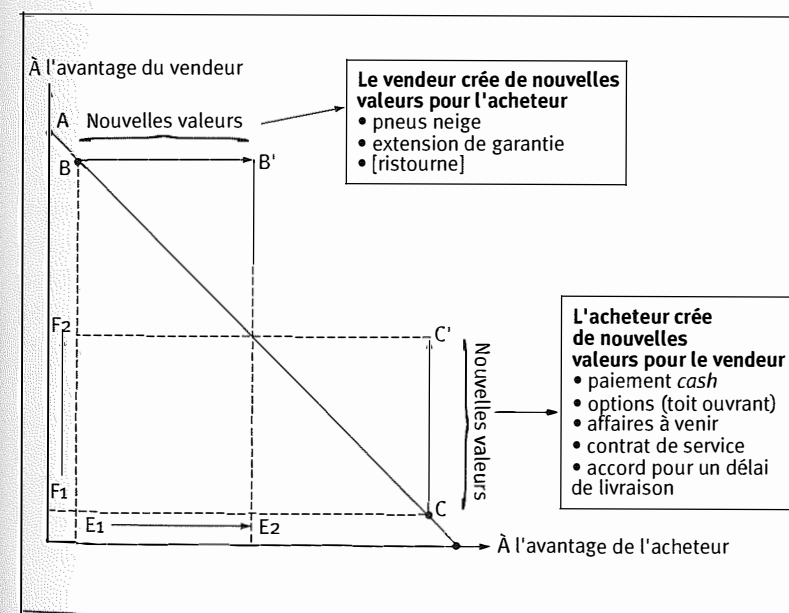


Figure 4.1 De la négociation distributive à la négociation intégrative

L'échange de concessions, source de gains mutuels

Ces valeurs naissent du processus même de la négociation intégrative, puisque son principe est de s'enquérir de l'article qui séduira le plus chacune des parties. Chacun accorde à telle marchandise ou tel service une valeur qui lui est propre. Il est possible d'en accroître la valeur en échangeant ce qui, dans cette marchandise ou ce service, nous intéresse le moins contre des éléments plus attractifs pour nous. Notre vis-à-vis dans la négociation s'intéressera à des éléments différents (si nous voulions exactement les mêmes choses, nous n'entrerions certainement pas de notre propre chef dans un tel processus). Après qu'un échange a été conclu, chacun évalue ce qu'il possède désormais : en d'autres termes, de la valeur a été créée.

Cette valeur, c'est le « plus » acquis en sus de l'objet de la négociation. Cela peut sembler abscons en théorie, mais s'éclaire en pratique. Par exemple, posons que le souscripteur d'une assurance vie est davantage intéressé par la sécurité qu'elle procure que par les primes qu'il doit payer. La compagnie d'assurances, elle, compense largement la probabilité qu'un des accidents couverts arrive en proposant un contrat qui en prene en charge plusieurs (avec des primes plus importantes que s'il n'y en avait qu'un de concerné), ce qui rend la vente de la police d'assurance profitable. Cette imbrication de besoins apparaît de façon encore plus claire sur les places boursières. Là, les acheteurs et les vendeurs ont des intentions différentes ou des attitudes différentes face aux risques qu'ils prennent. La composition de leurs investissements varie également, ainsi que leurs ambitions. Jouer en bourse, domaine à hauts risques s'il en est, peut donc s'avérer intéressant pour tout participant qui use de raison — au contraire, il n'est guère surprenant que des « boursicoteurs » occasionnels, qui n'ont pas accès aux informations les plus fiables, perdent sur le marché ; ils surestiment facilement leur possibilité de prendre des risques au détriment de leurs besoins réels. De plus, un petit investisseur n'aura pas nécessairement en portefeuille de quoi contrebalancer les risques qu'il souhaite prendre. Dans ce cas, aucune nouvelle valeur n'a été créée. L'intégratif laisse à nouveau la place au distributif, le négociateur informé gagne ce que le novice perd.

L'octroi d'un emprunt par un banquier à un entrepreneur est un excellent exemple de profit partagé. Les deux hommes ont des ambitions complètement différentes : le chef d'entreprise vise la

création d'une nouvelle ligne de production, ce pour quoi il emprunte une somme importante en capital-risque ; le banquier, lui, place l'argent de ses petits clients en en escomptant un profit à long terme. Si ces deux objectifs sont réunis le temps d'une transaction unique, de nouvelles valeurs profitables aux deux hommes sont créées. Dans ce cas, la banque joue surtout le rôle d'intermédiaire, elle se substitue à un grand nombre de transactions et de contrats individuels en répartissant d'autant les risques liés à l'investissement.

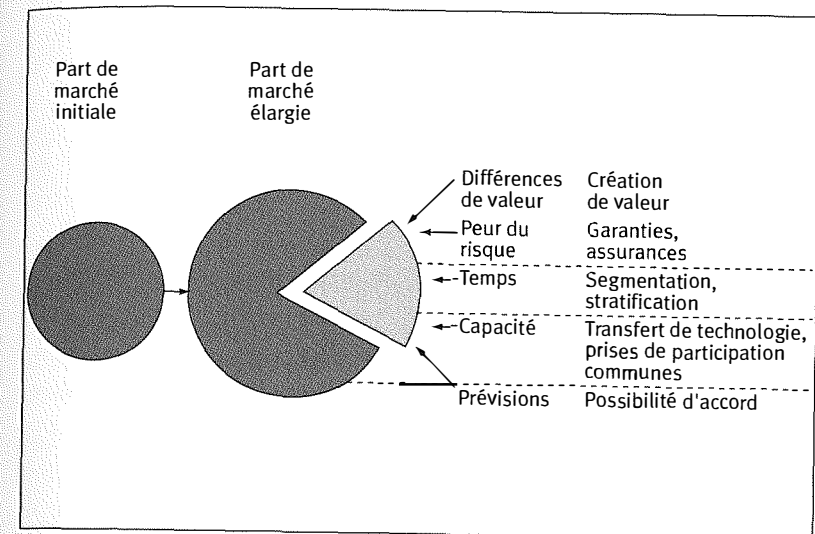


Figure 4-2 Effet des échanges sur l'objet de la négociation

Les facteurs risque et temps ne sont pas seuls à pouvoir opposer deux partenaires lors d'une négociation. Les divergences de compétences ont un effet immédiat bien plus important sur notre vie de tous les jours — pour quelle autre raison ai-je choisi d'exercer une profession différente que celle de mon voisin ? Pourquoi le pilote de l'avion de ligne qui me ramène de Hongkong est-il assis à sa place et moi à la mienne ? Cette répartition des rôles est sans aucun doute préférable pour ma survie comme pour celle des trois cent quatre-vingts autres passagers à bord... Mais revenons à la conduite d'une négociation et analysons les différences entre les objectifs des processus intégratifs et distributifs.

INTÉGRATIF VERSUS DISTRIBUTIF

Une personne engagée dans une négociation de type distributif se bat pour en tirer un profit maximum, ce qui implique une perte maximale pour son adversaire. Il n'existe qu'un objet à se partager, le sujet de la négociation. On appelle aussi ce type de rapport jeu à somme nulle, car aucune valeur nouvelle n'est créée, et la somme des pertes et des gains y équivaut à zéro. Pour se sortir de ce type de conflit, la seule solution est de rompre les discussions.

La négociation intégrative ouvre le champ des points négociables et rend ainsi réalisable une multitude d'échanges. Des deux côtés, l'objectif reste de réaliser un profit maximum, mais cette fois en faisant subir à l'autre la perte la plus réduite possible. À cette fin, des concessions sont faites de part et d'autre, d'où émergent de nouvelles valeurs. La solution la meilleure émergera ainsi d'un grand nombre d'alternatives.

L'exemple qui va suivre illustre de quelle manière l'échange est susceptible de faire passer d'un type de négociation à l'autre.

*Un exemple : la protection de l'environnement*¹¹

L'économie et l'écologie sont-elles irréconciliables ? Pas du tout ! Les conflits entre l'industrie et la protection de l'environnement seraient facilement résolus si la collectivité décidait d'une politique judicieuse, en prenant les considérations économiques en compte, plutôt que d'agir à grand renfort d'interdictions de part et d'autre.

Dans telle région d'un État européen, la direction du service des eaux a été sensibilisée au nouveau concept de défense de l'environnement. L'instance dirigée par des écologistes convaincus pointe du doigt une fabrique de papier qui pollue un lac magnifique, site écologique exceptionnel. Les nouvelles lois pour la protection de l'environnement lui permettraient aisément de fermer purement et simplement l'usine, mais, bien entendu, personne ne trouverait son compte dans une telle décision. En effet, la région connaît une situation économique désastreuse, or cette entreprise emploie quatre cent cinquante habitants de la petite ville installée en bordure du lac. Une décision aussi drastique provoquerait la colère de la population locale

11. D'après Lax D et al., 1985.

et soulèverait de nombreuses critiques à l'égard du ministère de l'Environnement. Il n'en est pas moins indispensable de mettre un terme à la pollution des eaux sans délai et sans conditions. D'autre part, le service des eaux espère ainsi retrouver l'appui de différents groupes et associations de défense de l'environnement qui s'étaient opposés à lui sur le dossier de l'implantation d'une décharge d'ordures. Comment concilier ces différents objectifs dans un accord global ?

La direction départementale a rempli son office en préparant une circulaire ordonnant la fermeture provisoire de la fabrique. Les documents qui permettront de mettre en branle la procédure sont prêts à être signés. Dans une lettre courtoise mais ferme, le propriétaire de l'entreprise se voit stipuler les deux options qui s'offrent à lui. Au cours d'un entretien téléphonique, ce dernier assure le responsable départemental de son désir de résoudre leur différend et précise que, à l'instar de son correspondant, il préférerait éviter un affrontement médiatique à l'issue incertaine devant la justice. Ils conviennent alors d'ouvrir des pourparlers informels au cours desquels ils pourront exposer leur position et chercher une solution satisfaisant les volets écologiques et économiques de cette affaire.

Le large éventail de solutions possibles est propice à l'adoption d'une vision intégrative de la négociation. Deux techniques différentes, avec des degrés d'efficacité différents, sont utilisables. Les autorités pourraient faire un geste envers l'usine en lui offrant de subventionner l'installation garantissant la meilleure qualité (mais c'est la solution la plus coûteuse). Pour s'assurer d'un meilleur soutien public, le service des eaux pourrait fermer la décharge, le site étant reconnu comme pollueur, jusqu'à l'installation d'un système de filtre. Étant donné la chute de la demande, l'entreprise ne verrait pas d'objection à écouler ses stocks, qu'elle possède en grande quantité, et à stopper temporairement sa production. Une campagne d'information orchestrée par le service des eaux servirait soit comme moyen de pression sur l'entreprise, soit, cette dernière y étant présentée comme modèle (une firme se mettant volontairement aux normes officielles), comme soutien promotionnel dans le meilleur des cas.

L'organisme officiel a donc à sa disposition une gamme de moyens d'action. Mais chacun d'entre eux ponctionnerait les fonds publics — avec le risque de créer un précédent et d'entraîner de nouvelles interventions financières dans des cas similaires à l'avenir. De ce point de vue, une campagne médiatique aurait des effets positifs en engendrant un minimum de dépenses.

**TABLEAU 4.1 COÛTS ET BÉNÉFICES
ENGENDRÉS PAR LES CONCESSIONS**

Alternatives	Coûts pour l'entreprise	Coûts pour l'État	Coût/avantage
Arrêt de l'activité :			
- non	1,5 M (elle fait des pertes !)	0	Coût : 0,5 M
- cessation pour 3 mois	0,5 M (économie sur les salaires)	0,5 (aide sociale)	Avantage : 1 M C/A : 0,5 M
- cessation pour 6 mois	1,5 M	2 M	
- cessation définitive	25 M (pertes totales)	15 M	
Subventions (très onéreuses : pour 1 € gagné, 2 sont dépensés)			
0,5 M	(0,5 M à son avantage)	1 M (crée un précédent)	C : 1 M
1 M	(1 M à son avantage)	2 M	A : 0,5 M C/A : 2 M
Relations publiques (très favorables : 1 € dépensé en fait engranger 2)			
0,1 M négatif	0,5 M	0,1 M	C : 0,1 M
0,1 M positif	(0,5 M)	0,1 M	A : 0,5 M C/A : 0,2 M
Incitation financière			
0,2 M	(0,2 M à son avantage)	0,2 M	C : 0,2 M
0,5 M	(0,5 M à son avantage)	0,7 M	A : 0,2 M C/A : 1 M

Les négociations qui vont s'ouvrir auront donc pour mission de combiner les différentes concessions faites de part et d'autre pour offrir aux deux parties les plus grands avantages possibles aux moindres coûts. Le tableau de la page 90 compare les coûts et les avantages engendrés par ces différentes concessions, du point de vue de chacune des parties.

On peut voir sur ce tableau que le service des eaux pourrait contraindre l'entreprise incriminée à installer un filtre à eaux aux normes standard sous la menace d'une fermeture définitive. Les autorités sont cependant davantage intéressées par l'adoption d'une technologie adaptée aux règles récentes en matière d'environnement, qui leur apporterait de surcroît l'appui des groupes de pression écologistes. Or les subventions impliquées par ce dernier choix risquent d'être relativement coûteuses et induiraient des demandes similaires dans des cas de figure équivalents. D'autres concessions peuvent être beaucoup moins onéreuses pour l'État, par exemple une campagne publique dans laquelle l'entreprise verrait mis en valeur son mode de production écologique. Sa fermeture temporaire, pour trois mois, est une autre possibilité : elle illustrerait la détermination du service et épargnerait largement l'entreprise en termes de coûts salariaux ainsi qu'en charges sociales. Dans ce contexte, les négociations ont de bonne chance de succès, si les options du service des eaux sont analysées dans un souci de profit mutuel.

Un exemple : la SARL Auto-Moto

La SARL Auto-Moto est une entreprise française de véhicules utilitaires. Malgré sa réputation, elle souffre, sur le territoire suisse, d'un réseau de vente et de services encore peu développé, bien qu'il soit prévu une amélioration dans ce domaine. Au cours de sa tournée, un vendeur rend visite à un client de Zurich, responsable de la chaîne de restauration rapide Megafood, qui lui a demandé un devis pour l'achat de six camionnettes de livraison. Le siège de la SARL a établi son devis en se rapprochant autant que possible des prix les plus bas pratiqués sur le marché et a sommé son représentant de ne pratiquer aucune ristourne supplémentaire. Megafood passe néanmoins pour être un client exigeant, Auto-Moto s'attend donc à se voir demander des conditions plus favorables. La négociation qui va avoir lieu, qui vise à réunir les deux parties sur un accord, doit proposer un

TABLEAU 4.2 COÛTS ET AVANTAGES DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA VENTE			
Objets de la négociation	Auto-Moto (vendeur)	Megafood (acheteur)	Total
<i>Aux couleurs de la chaîne</i>			
oui	0	5	5
non	8	0	8
<i>Lieu de livraison</i>			
à la douane	12	0	12
3 villes	6	4	10
6 villes	0	8	8
<i>Délai de livraison</i>			
120 jours	11	0	11
90 jours	7	5	12
30 jours	1	8	8
<i>Remise</i>			
aucune	15	0	15
1 %	10	4	14
2 %	0	12	12
<i>Services contractuels (à charge d'Auto-Moto)</i>			
tout est inclus	- 8	8	0
ne concerne que le moteur	- 6	6	0
aucun	0	0	0
<i>Garantie</i>			
standard	7	0	7
+ 1 an	- 3	4	1
+ 2 ans	- 10	12	2
<i>Paiement</i>			
cash	12	2	14
moitié en cash	7	8	15
à 12 mois	3	12	15
<i>[Les solutions optimales sont marquées en gras ; elles n'impliquent toutefois pas un accord équitable.]</i>			

ensemble de conditions satisfaisantes. Les deux parties ont leur propre idée de la valeur que revêt chacune des concessions qui seront pratiquées (cf. tableau 4-2).

Chacun des protagonistes a évidemment pour ambition de marquer le plus de points. En outre, tous les deux sont conscients que moins leurs exigences heurteront l'autre, plus elles obtiendront satisfaction. Les objets de négociation figurant dans le tableau 4.2 ne sont au départ connus que de l'un ou de l'autre des négociateurs ; ces informations sont divulguées au cours d'une série de questions et de réponses. À un certain moment, la négociation semble se résumer à : « Si nous payons à la livraison la moitié en liquide, acceptez-vous de nous livrer les camionnettes peintes aux couleurs de l'entreprise ? » Les négociateurs n'en sont pas pour autant contraints à une décision immédiate, ils peuvent poursuivre le dialogue jusqu'à ce qu'ils trouvent la formule la plus satisfaisante. D'autre part, les différents points de discussion ne sont pas inextricablement liés entre eux, ce qui laisse une certaine marge de manœuvre, définie par les limites que ne peuvent pas dépasser les deux hommes : le vendeur d'Auto-Moto a pour instruction d'obtenir seize points, Megafood n'achètera les camionnettes qu'à la seule condition qu'ils obtiennent seize points sur la base d'une évaluation interne. En termes techniques, ces données peuvent être considérées comme les prix de réserve respectifs des intervenants.

Analysons maintenant les différentes solutions. Le schéma 4-3, page suivante, indique clairement que les deux parties ont tout avantage à coopérer et à prendre en compte les intérêts de l'autre. Chacun obtiendrait ainsi plus qu'il n'aurait pu l'espérer dans un rapport distributif centré sur la seule question du prix. De nouvelles valeurs ne sont pas seulement créées, certaines sont aussi segmentées. Pour Megafood, que l'on parvienne à X ou Y ne fait pas de différence, mais il serait préférable d'atteindre le point Z. Un succès complet les placerait au point W, ce qui, par contre, serait inacceptable pour Auto-Moto. Le représentant de cette dernière propose à la place le point Y (qu'il préfère, cela va sans dire !) et se justifie par un argument financier : tous les points situés sur le quart de cercle représentent les solutions les meilleures, parce qu'elles ont en commun ce qu'il y a d'avantageux dans toutes les combinaisons possibles. En ce sens, tous les gains imaginables sont effectivement réalisés. Ce concept

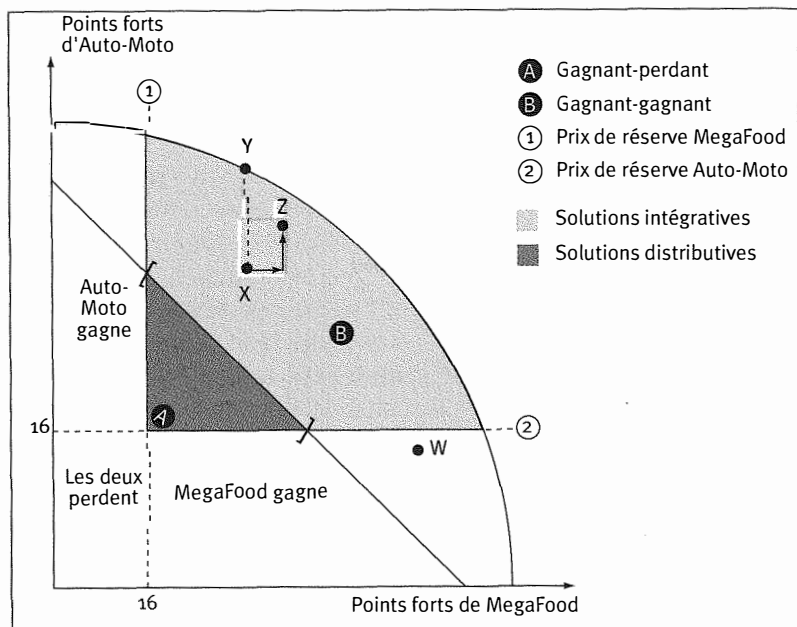


Figure 4.3 Schéma comparatif des différentes issues de la négociation

remarquable a été développé par l'économiste et sociologue italien Vilfredo Pareto¹², c'est pour cela que nous appelons tout résultat répondant à ces conditions « optimum de Pareto ». Le responsable de la société Megafood a heureusement suivi des cours d'économie au cours de son cursus universitaire, il est donc capable de suivre cette logique. Néanmoins, il a l'impression que le choix de Y est plus avantageux pour l'autre que pour lui, aussi propose-t-il comme solution de compromis le point Z.

Comme il avait déjà une vague connaissance des théories de la négociation, il imaginait la version intégrative d'une façon toute différente — en tout cas, il lui semble qu'à présent il est retombé dans une négociation de type distributif. A-t-il fait une erreur ? Non. Simplement, il ne faut jamais trop attendre d'une solution intégrative, en tout cas ne pas escompter que les avantages seront à coup sûr équitablement partagés.

12. Vilfredo Pareto (1848-1923).

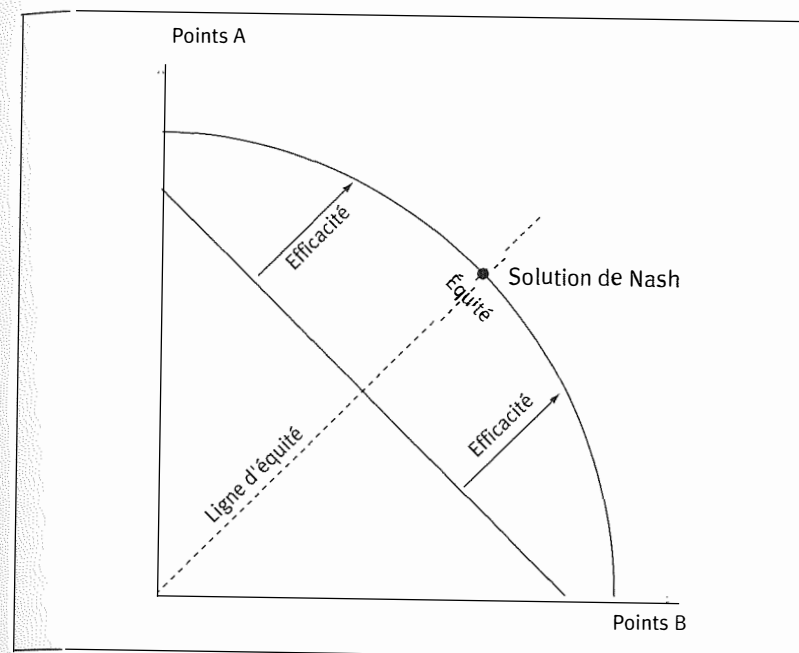


Figure 4.4 Équité et efficacité

La figure ci-dessus montre que les solutions possibles se situent de part et d'autre de la « ligne d'équité », à des distances variables. Cette « ligne d'équité » est constituée des points où les deux parties tirent de la négociation un bénéfice égal. Pour aller au plus simple, nous dirons que, dans ce cas, la distribution est équitable.

Quelle est la meilleure solution ? Il n'y a *stricto sensu* qu'un seul point qui représente une solution équitable tout en étant acceptable par les deux parties, celui que l'on appelle « la solution de Nash ». Le théoricien John Nash, prix Nobel d'économie en 1995 pour ses travaux réalisés avec le concours du professeur Reinhard Selten de Bonn, donna son nom au point dont les conditions satisfont simultanément les deux parties impliquées, ce qui, à mon sens, est la seule solution objectivement optimale et juste. Cela ne veut pas dire que la possibilité d'un tel accord existe nécessairement dans les faits : sur la figure 4.3, par exemple, le point Y proposé en solution avantage l'entreprise Auto-Moto ; ici, la recherche d'une solution plus impartiale se fera aux dépens de l'efficacité.

ÉQUITÉ ET EFFICACITÉ

De l'exemple précédent, nous tirerons donc une leçon importante : une solution optimale n'est en aucun cas synonyme d'une solution juste. De fait, les deux termes n'ont absolument rien en commun. Le terme « optimal » sous-entend que toutes les possibilités ont été envisagées. En revanche, « juste » dans ce contexte implique un partage identique des bénéfices. Il est hautement improbable que ces deux objectifs soient atteints en même temps. Nous serons, au final, souvent contraints de choisir entre l'efficacité et l'équité.

Évitons toute discussion philosophique sur le principe et l'importance de l'équité, pour intéressante qu'elle soit. Dans le domaine qui nous occupe, ce que nous cherchons c'est un outil de travail pratique. Si les deux parties recherchent d'abord les solutions les plus efficaces, ils doivent, dans un second temps, se concentrer sur celle qui sera retenue en dernière analyse. Au cours de cette sélection, la question du rapport de distribution reviendra au premier plan. Cependant, certaines des solutions qui sont les plus avantageuses pour les deux parties ne sont pas celles qui sortiraient d'une négociation distributive. Ainsi, même un résultat non équitable est préférable pour les deux, s'il est au-dessus de leur prix de réserve respectif. Ce qui est certain, c'est que, si chacun insiste pour obtenir la plus grosse part du gâteau sans tomber d'accord avec l'autre sur le découpage, la plus élégante des possibilités intégratives s'effondrera comme un château de cartes. Chaque fois qu'il est question de distribution, la collaboration reste le facteur décisif.

Le dilemme du prisonnier

Cela est encore plus clair dans le cas de figure baptisé le dilemme du prisonnier. Dans cet exemple classique tiré d'un jeu de stratégie, le postulat est qu'aucune des solutions ne peut satisfaire aux deux conditions.

Le scénario du jeu met en scène deux prisonniers. Les deux hommes, arrêtés par la police après une tentative d'attaque à main armée, sont interrogés séparément. Tous deux sont confrontés au même dilemme : confesser ou nier. S'ils décident de nier leur participation, ils ne passeront qu'une année en prison en vertu du peu de preuves accablantes rassemblées contre eux. S'ils avouent,

ils sont sûrs d'être condamnés à une peine de trois ans de détention. Autant dire qu'ils ont tout intérêt à nier. L'inspecteur chargé de l'enquête l'a bien compris. Aussi, il décide en collaboration avec le juge d'instruction de les informer que celui des deux inculpés qui accepterait de témoigner contre l'autre (qui serait alors condamné à trois années d'emprisonnement) serait appelé au tribunal en tant que simple témoin au barreau. Grande est la tentation pour les deux hommes de s'en tirer à bon compte : ils finissent par témoigner tous les deux contre l'autre et, en conséquence, par écoper tous les deux de la peine maximale. Ce scénario illustre le « point de Nash » : du point de vue de chacun des individus, il est toujours préférable de dénoncer l'autre, quoi que ce dernier fasse. Si l'autre se tait, la possibilité d'être acquitté est plus réelle que jamais ; s'il parle, la peine sera toujours de trois ans au lieu de six. Les deux hommes parlent donc tous les deux. Il aurait mieux valu qu'ils gardent le silence tous les deux. Mais comment auraient-ils pu faire ce choix ?

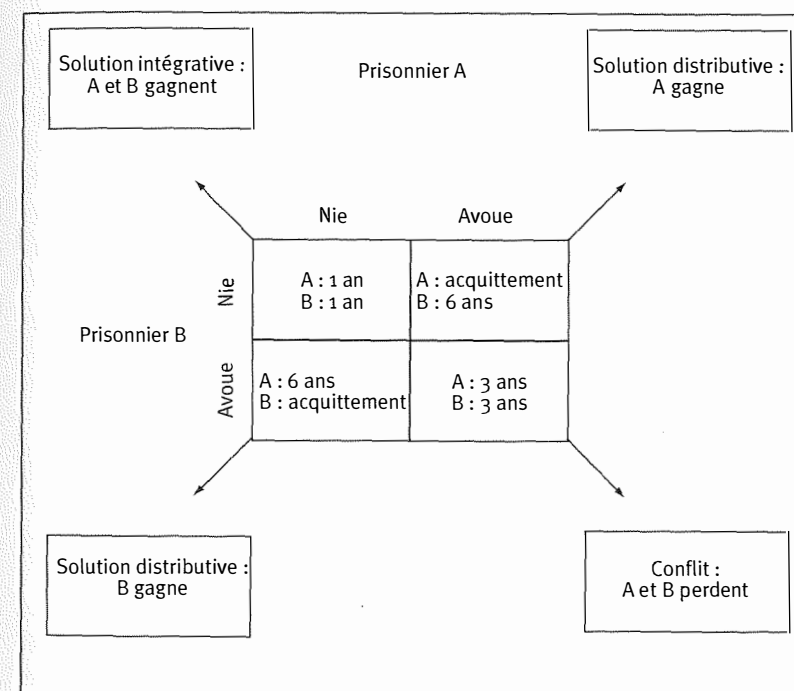


Figure 4-5 Le dilemme du prisonnier

La confiance

Une grande confiance mutuelle aurait été nécessaire pour déjouer la ruse de l'inspecteur. Les prisonniers ont tous deux d'excellentes raisons de trahir l'autre. Rester fidèle à l'autre dans de telles circonstances aurait requis chez nos deux lascars un sens de l'honneur à toute épreuve.

Un tel exemple de trahison n'est en aucun cas réservé au monde de la pègre. Nous autres, les négociateurs honnêtes, n'y échappons pas. Souvenons-nous comment l'Organisation des pays producteurs de pétrole, l'Opep, provoqua le premier choc pétrolier en 1973. Pour la première fois dans l'histoire, les pays producteurs tombèrent d'accord sur une limitation des quantités de pétrole à fournir. La demande n'ayant pas chuté, le prix du baril se trouva rapidement multiplié par trois. Désormais il ne fut bientôt plus question que de « pétrodollars », expression née à l'époque pour qualifier les sommes versées à ces pays contre leur or noir du fait du prix exorbitant du baril. Mais les magnats du pétrole se trouvèrent bientôt face un dilemme analogue à celui de nos prisonniers : la moindre augmentation de la production, même imperceptible, serait des plus profitables au pays producteur qui profiterait du nouveau contexte. Certains pays ne résistèrent pas à la tentation, ils ont extrait davantage de pétrole. Il en résulta une augmentation de l'offre, donc une chute du prix. Si tous les pays étaient restés solidaires, ils auraient certainement fait une bien meilleure affaire à long terme. Leur confiance mutuelle ne résista pas à la recherche personnelle de profit.

Quel que soit le domaine ou l'enjeu, comment pouvons-nous nous assurer que l'autre est digne de notre confiance ? Ne fera-t-il pas passer, à notre détriment, son avantage personnel au premier plan ? Et pourquoi nous ferait-il confiance ?

La négociation intégrative repose sur la confiance. Sans elle, les informations ne pourraient être échangées, et nous serions enfermés dans un rapport de distribution, avec tous les inconvénients que cela comporte.

Il faut considérer la confiance mutuelle comme source d'avantages, comme la clé du succès. Attention, mon propos n'est empreint ni de naïveté ni de sentimentalisme ; il s'agit au contraire d'intérêts bien compris, de vue à long terme. Établir un rapport de confiance est toujours long – et rien n'est plus facilement perdu. Il

n'est peut-être pas rentable de s'appuyer dessus dans telle affaire, pour autant peut-être que ruiner son crédit serait dommageable pour la suite. L'exemple suivant nous montrera ce qui peut arriver quand on préfère rafler toute la mise plutôt que tenir parole.

• Exemple : Reynolds

Que vaut le sens de l'honneur quand une grosse somme d'argent est en jeu ? Pas grand-chose. C'est ce qu'apprit à ses dépens le plus gros producteur de cigarettes américain R-J Reynolds Industries, en 1981. Cette compagnie chercha à entrer en négociation avec son concurrent sud-africain, Rothman, pour envisager une fusion des deux entreprises ou acheter la branche internationale du groupe Rothman, l'entreprise Stellenbosh, installée en Grande-Bretagne. Le marché du tabac américain était en crise et ses perspectives d'évolution étaient quasi nulles, du fait, entre autres, de nombreuses campagnes antitabac. La fusion avec Rothman offrait à Reynolds un nouveau marché intéressant, et lui permettait de passer du rang de quatrième à deuxième entreprise du secteur. Cette transaction permettait également à Reynolds de dépasser son rival principal, Philip Morris. Les négociations furent conduites par le directeur général de Reynolds lui-même, J. Paul Sticht, tandis que Rothman envoyait son chef du service financier, Anton E. Ruppert. Afin d'anticiper les rumeurs d'une fusion et ses conséquences sur le marché boursier, la rencontre des deux hommes fut extrêmement discrète et tenue cachée à l'opinion publique. Les mesures de précaution étaient telles que le lieu de la réunion fut modifié plusieurs fois. Les partenaires se mirent d'accord sur l'exclusivité de leurs discussions, s'interdisant d'entreprendre des contacts parallèles avec d'autres parties intéressées. Au début du mois d'avril 1981, alors qu'un accord était en bonne voie, la presse fut informée de la négociation. Le cours de l'action Reynolds grimpa rapidement. L'embellie fut cependant de courte durée.

En effet, trois semaines plus tard, on apprit la signature d'un accord surprise, portant sur plus de 350 millions de dollars, entre Rothman et... Philip Morris ! La veille, Paul Sticht s'était vu signifier l'arrêt des négociations par une simple note envoyée par Anton E. Ruppert. Son étonnement se mua en indignation lorsqu'il fut informé de l'accord signé avec Philip Morris, donc de la rupture par son partenaire de la clause d'exclusivité, autant dire de sa trahison.

La confiance entre les deux hommes était à jamais ruinée.

Toutefois, il faut signaler à l'encontre de Sticht qu'il avait fait preuve d'un grand manque de préparation, en particulier en ne prenant pas en compte deux indices importants. Tout d'abord, une rumeur circulait sur des discussions entretenues par Rothman avec plusieurs entreprises du secteur. Erreur plus grave, Sticht ne s'était pas suffisamment informé sur son vis-à-vis. Le *businessman* sud-africain n'avait-il pas ainsi, quelques années plus tôt, fait la couverture d'un numéro de *Business Week* dans lequel il exprimait son désir d'acheter et non de vendre ?

Œil pour œil : la loi du talion

Outre les erreurs dont il vient d'être question, comment est-il possible d'éviter d'être trahi, comme le fut Sticht ? Dans l'hypothèse d'un contrat unique, si les deux partenaires ne sont jamais amenés à se revoir, s'en prémunir est *a priori* impossible. Même la crainte d'un jugement moral ultérieur, comme celui que subit Ruppert, ne suffit pas à empêcher la trahison ou la déception si le négociateur y trouve un intérêt. Cependant, la majorité des négociateurs préféreront un rapport de confiance maîtrisé avec leurs partenaires. Mais, même le fait que de part et d'autre de la table règne la bonne foi n'offre aucune garantie que le dilemme du prisonnier sera résolu de façon positive — on n'en tirera que de bonnes raisons d'être optimiste. Les deux parties impliquées doivent en premier lieu s'efforcer d'établir leur réputation de crédibilité. À cette fin, la stratégie reposant sur la classique loi du talion peut s'avérer très utile. Ce qui, au premier abord, évoque une effusion de sang, est en fait une forme extrêmement paisible et coopérative de comportement.

Cette stratégie, résumée dans le tableau 4.3, peut d'abord se formuler ainsi : « un prêté pour un rendu ». Malgré — ou grâce à — sa simplicité, cette formule s'avère très efficace, et arrive en tête des 200 simulations informatiques du dilemme du prisonnier¹³. De ce fait, cette approche bon enfant mais sérieuse se révèle plus utile qu'un nombre considérable de méthodes hautement plus sophistiquées.

Le succès de cette stratégie repose sur sa lisibilité. Un comportement constant et prévisible est plus facile à comprendre et

13. Axelrod, 1984.

TABLEAU 4.3 LA LOI DU TALION

Définition

Commencer dans un esprit de coopération et faire toujours à l'autre ce qu'il te fait

Autres règles

- Être courtois, ne jamais être le premier à rompre la coopération
- Réagir rapidement à la provocation (non-coopération) et immédiatement répondre jusqu'à ce que l'autre coopère de nouveau
- Se montrer conciliant et coopérer sans délai lorsque l'autre s'y montre à nouveau prêt
- Avoir une communication claire et une conduite prévisible, ne pas tricher

inspire davantage confiance qu'une suite d'actions difficiles à démêler. Il faut ajouter à cela que celui qui décide d'user de cette tactique ne devrait jamais être le premier à bouger. Si son partenaire joue la carte de la collaboration, il ne sera pas déçu. En revanche, s'il se focalise sur ses intérêts personnels, il sera payé en retour, ni plus ni moins. Une fois la leçon retenue, le dialogue reprendra, chaleureux tant que la partie adverse désirera coopérer. L'exemple suivant témoigne de l'efficacité de cette stratégie.

• Un exemple : le platine

La Russie et la Chine sont les premiers producteurs de ce minéral précieux qu'est le platine. Ce métal rare est utilisé notamment dans la chirurgie dentaire comme l'industrie électrique. Il entre également dans la composition des catalyseurs, comme possible remplaçant du nickel. Ces deux pays exportent le platine au Japon, le plus gros consommateur de platine au monde (son industrie automobile dépend en grande partie de ces importations). De par leur proximité géographique, la Russie et la Chine sont ses plus grands fournisseurs de ce métal précieux. Tant que les prix qu'ils pratiquent restent équilibrés, ils s'assurent une part de marché égale ; en baissant ses tarifs, il serait facile à l'un de ces pays d'accroître ses parts de marchés aux dépens de l'autre, mais le montant total du profit à tirer de cette exploitation diminuerait d'autant. Les deux pays fixent leurs prix tous les mois, indépendamment l'un de l'autre, le montant et la répartition des profits, évalués mensuellement, découlant de la combinaison des prix des deux producteurs.

Naturellement, les gouvernements russes et chinois désirent tirer le plus de profit possible de l'extraction du platine. Or, malheureusement, il y a très peu d'espace pour la confiance mutuelle entre eux. Leurs relations diplomatiques ont été à plusieurs reprises rompues dans les années précédentes.

Au cours d'un séminaire sur les relations internationales, un groupe de diplomates se vit confier à titre d'exercice la tâche de gérer les deux monopoles du platine. Ils furent séparés en deux groupes, isolés l'un de l'autre, et reçurent pour instruction de décider mensuellement des prix à pratiquer. Le premier prix fut fixé à 90 dollars l'once et les règles leur permirent de le faire grimper jusqu'à 100 dollars. Les profits qui résultent des différentes combinaisons entre les prix des deux groupes sont schématisés dans la figure suivante.

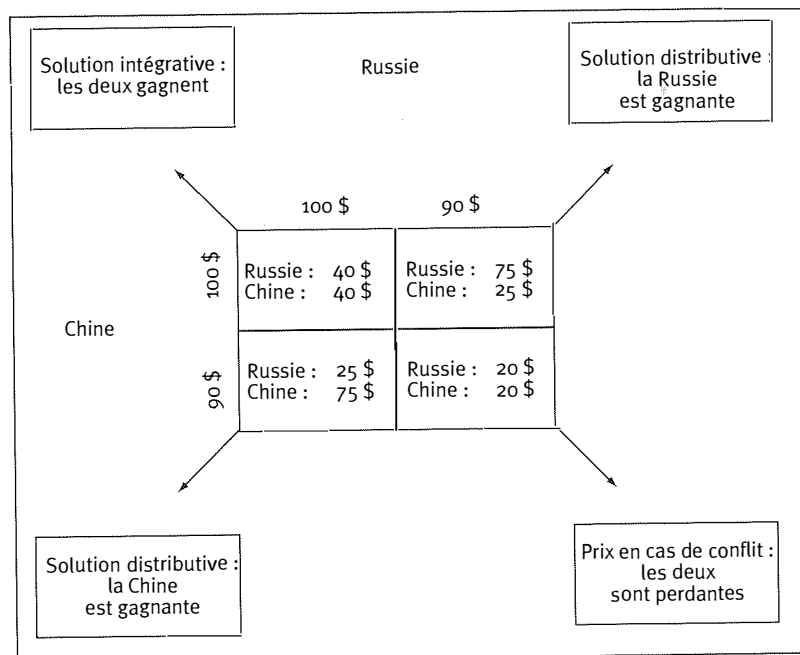


Figure 4.6 Les profits de l'exportation de platine en fonction des prix fixés par les fournisseurs

L'exercice fut réitéré avec un autre groupe. Le tableau suivant illustre deux résultats typiques quoique complètement différents. La supériorité de la stratégie dite du talion s'avère indéniable.

TABLEAU 4.4 LE PLATINE : CONFRONTATION ET COOPÉRATION

Les deux groupent tentent constamment d'obtenir un profit maximal
La Chine joue de la loi du talion : la Russie finit par suivre

Round de négociation	Prix		Profit cumulé		Prix		Profit cumulé	
	Russie	Chine	Russie	Chine	Russie	Chine	Russie	Chine
1	90	100	75	25	90	100	75	25
2	90	90	20	20	90	90	20	20
3	100	90	25	75	100	90	25	75
4	100	100	40	40	100	100	40	40
5	90	100	75	25	90	100	75	25
6	100	90	25	75	100	90	25	75
7	100	100	40	40	100	100	40	40
8	100	90	25	75	100	100	40	40
9	90	90	20	20	100	100	40	40
10	90	90	20	20	100	100	40	40
11	90	100	75	25	100	100	40	40
12	90	90	20	25	100	100	40	40
Total			460	465			500	500

TACTIQUES INTÉGRATIVES

Les bases de la négociation intégrative ont été exposées tout au long de ce chapitre à l'aide d'exemples. Il s'agit maintenant d'appliquer ces règles élémentaires de manière efficace. Quel type de conduite convient-il d'adopter pour créer une atmosphère propice à la résolution ouverte et constructive d'un problème ? Comment sortir d'une impasse ? Enfin, dernier point et non des moindres, comment s'assurer l'octroi de la plus grosse part possible du gâteau ? Nous allons passer ici en revue un certain nombre de techniques, d'autres seront présentées dans les chapitres suivants.

Instauration d'un climat de confiance

Commencer par les aspects simples du problème débattu, ceux sur lesquels les deux parties peuvent s'entendre, permettra d'instaurer le climat de confiance et ouvrira la voie des négociations. Plus large sera le terrain d'entente commun, mieux cela sera.

Distinction de la résolution des problèmes et de la prise de décision

Séparer la recherche des solutions possibles de la prise de décision me semble être une approche satisfaisante. Les objectifs de ces deux phases distinctes sont trop éloignés pour être traités simultanément. Il pourra être intéressant de traiter ces tâches par des individus ou des groupes distincts. En politique extérieure, il n'est pas rare de voir des diplomates ou des secrétaires d'État ébaucher la perspective d'un accord avant que le ministre ou le chef d'État entre en scène pour retenir une des alternatives et apposer la signature validant l'accord. Les fonctionnaires, moins sensibles et moins soumis à la pression de l'opinion publique, se montrent souvent plus souples dans leurs approches. De plus, ils peuvent faire face à l'échec beaucoup plus facilement qu'un politicien, pour qui une erreur enclenche des effets dévastateurs dans les sondages d'opinion. Il en est de même dans le domaine économique. Si, par exemple, une participation a été décidée entre deux entreprises, les deux managers responsables de l'affaire se verront offrir pour commencer un mandat limité qui leur permettra d'élucider les problèmes et de sonder la partie adverse sans être dans l'obligation d'obtenir un accord à la hâte. Ils peuvent également travailler sur plusieurs alternatives sans que cela ait des répercussions sur qui que ce soit à ce stade du processus. C'est à la fin de cette période préparatoire que les dirigeants des entreprises concernées prendront une décision. Ce procédé par étapes, qui réduit les risques d'erreurs fâcheuses, s'avère très efficace. Le public – ici le bureau d'études, les actionnaires, la presse financière, etc. – est tenu à l'écart des négociations jusqu'à ce qu'un accord valable semble à portée.

Échange de concessions

La recherche d'un accord mutuellement avantageux est facilitée par l'utilisation d'une série de concessions liées entre elles : « Si A, alors

B. » Afin de ne pas s'engager avant le terme des débats, le mode conditionnel sera de rigueur : « Si nous accordons X, comment pourriez-vous nous satisfaire avec Y ? » Si le jeu de deux concessions réciproques n'atteint pas l'objectif désiré, un autre échange sera essayé, et ainsi de suite jusqu'à épuisement des possibilités. De cette façon, quand toutes les concessions couplées auront été soumises à examen, il ne restera plus qu'à choisir la meilleure des solutions.

Écrans de fumée

Bien que nous soyons à la recherche d'une coopération, nous ne devons pas perdre de vue la distribution des profits qui découlera de la négociation. Il peut être intéressant, pour ce faire, de surestimer un détail ou un point afin d'en grossir volontairement l'importance, permettant plus tard de faire de ce détail l'objet d'une concession à échanger.

Attention cependant ! En dissimulant ainsi nos priorités, nous risquons d'être pris au sérieux et de pousser la partie adverse vers un but que nous ne recherchions pas.

Médiateurs, conciliateurs, arbitres

Toute négociation peut aboutir à une impasse, dont on ne sait comment s'échapper. Pour en sortir par le dialogue, une tierce partie – un médiateur, un conciliateur, ou un arbitre – peut être appelée à l'aide. Il faut toutefois savoir que les devoirs et les compétences de ces trois types d'intervenants varient considérablement.

Alors que le médiateur n'a que les fonctions d'un conseiller et peut être remercié à tout moment, l'arbitre détient davantage d'autorité. Les parties qui font appel à un arbitre acceptent peu ou prou de perdre tout ou partie de la leur. Ils sont alors à la merci de l'arbitre et de sa décision. Bien que le recours à une tierce personne soit parfois d'une aide précieuse (en espérant que cette dernière soit d'une impartialité à toute épreuve !), une définition attentive de son mandat est primordiale.

La conciliation est une procédure quasi judiciaire dans laquelle un tiers, un groupe ou une organisation internationale, assiste les partenaires dans la définition des points qui les opposent et les aide à établir un accord sur la base de son travail d'éclaircissement. À l'instar de la médiation, la conciliation suppose une parfaite

impartialité, le non-intéressement et l'assurance que le conciliateur ne tentera pas d'influencer le calcul des parties.¹⁴

Procédure à texte unique

Dans la recherche d'une solution commune, il s'avère constructif et pratique de ne faire circuler entre les parties qu'un seul texte. Chacun est alors libre de faire ses suggestions sans obligations, les contributions de l'un et de l'autre évoluant graduellement vers un accord mutuellement satisfaisant. De cette façon, bien que les parties travaillent sur le même texte, aucun n'y est réellement engagé. Ce qui est ainsi gagné en précision ne l'est pas aux dépens d'une créativité par trop bridée.

Cultiver les zones d'ombre

Un problème ne devrait jamais être résolu par une solution toute faite, dans le seul but de s'en débarrasser. Cela reviendrait à étouffer l'effort pour inventer des solutions nouvelles. L'existence de zones d'ombre, introduites volontairement ou, au pire, tolérées par les négociateurs, sont susceptibles d'ouvrir les yeux de l'un et de l'autre sur les besoins de la partie adverse. Certes, elles sont source d'incertitude (l'autre va-t-il tenir ses promesses ou nous tromper ?) mais, si la confiance règne, elles s'avèreront les ferments de nouvelles valeurs...

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Axelrod R, *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books, 1984.
 Disponible en français : Axelrod R, *Donnant, donnant : une théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob, 1992.
- Freeman C Jr, *The Diplomat's Dictionary*, Washington DC, United States Institute of Peace Press, 1997.
- Lax D, Samuelson W, Sebenius J, Weber R & Weeks T, « The Manager as Negotiator and Dispute Resolver », *National Institute for Dispute Resolution*, Washington DC, 1985, 36-43.
- Raiffa H, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1982.

14. Freeman, 1997.

5 Stratégie

Nous avons jeté les fondements d'une négociation réussie. Une fois nos besoins reconnus, une fois déterminé ce que nous exigeons réellement, une fois compris ce que notre partenaire attend et ce que nous pourrions lui offrir, il faut encore trouver la bonne formule pour lier ces éléments, ce qui ne peut manquer d'exiger de nous patience, créativité et coopération. Nous sommes d'accord sur ce point. Nous pouvons donc nous préparer à la rencontre inaugurale. Avant tout, il nous faut soigneusement déterminer quels seront les grands axes de la stratégie et des tactiques que nous adopteront. Bien que ces termes nous paraissent familiers, les distinguer clairement n'est pas si évident. Quelle est la différence entre stratégie et tactique ? Quelle est de ces deux notions la plus importante ?

STRATÉGIE ET TACTIQUES

La stratégie est la ligne générale, celle qui nous sert de guide pour nous conduire de nos souhaits et de nos besoins à nos objectifs. Si, une fois définis nos intérêts et nos objectifs, nous choisissons la mauvaise stratégie, nous ne manquerons de nous engager sur une fausse route, dès le départ. Dans cette hypothèse, seule la chance nous permettra d'atteindre le but fixé.

La tactique, quant à elle, est la résultante directe de la stratégie qu'elle soutient par une ligne d'action concrète. Si la stratégie est la pensée, la tactique en est la formulation. Toutes deux sont des actions

nécessaires, mais dans tous les cas, c'est la pensée qui devance la parole. La tactique ne saurait directement servir les objectifs à atteindre, c'est au service de la stratégie qu'elle prend tout son sens : il se peut bien que, de temps en temps, elle paraisse emprunter des chemins détournés, surprenants, qui semblent se détourner du but initial, elle sera toujours pertinente si, au bout du compte, elle va dans le sens du choix stratégique.

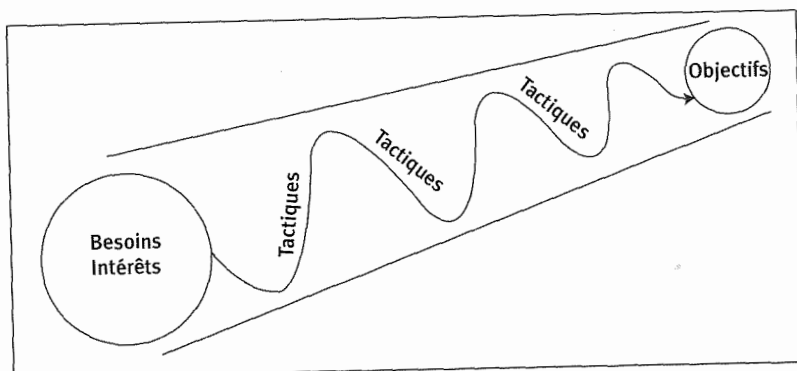


Figure 5-1 Le contexte stratégique des négociations

Le chemin le plus court n'est pas toujours le meilleur. Il faut quelquefois surmonter ou contourner un obstacle. Toute tactique est bonne si elle atteint son but, l'idéal restant, bien sûr, qu'elle le fasse en un minimum de temps, en dépensant un minimum d'énergie. En ce sens, l'action tactique est beaucoup plus sujette à révision que les choix stratégiques ; par nature, elle s'adapte bien plus à un contexte fluctuant que la stratégie dont elle se fait l'écho, comme nous le verrons dans le prochain chapitre.

POSITIONS DANS LE CONFLIT

Dans le cas de la stratégie, notre champ de manœuvre est considérablement restreint. En 1964, Blake et Mouton ont développé un schéma de management où figurent les différents styles managériaux. Chaque position tenue dans un conflit est portée sur un graphique en fonction de deux axes : la confiance en soi et la

collaboration. Le premier décline le degré de ferveur avec laquelle on agit pour parvenir à la satisfaction de ses désirs ; l'aptitude à coopérer détermine la plus ou moins large prise en compte des intérêts de la partie adverse. Il est possible d'établir une grille, basée sur ces deux axes, permettant de définir cinq comportements différents dans le management d'un conflit (Figure 5-2).

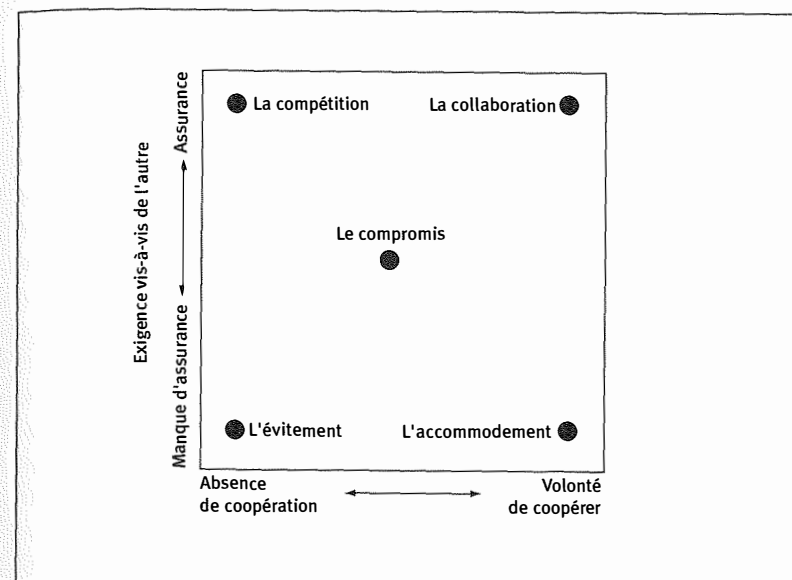


Figure 5-2 Modes de management d'un conflit (Source : Thomas & Kilmann, 1974).

Étant donné l'importance majeure que ces comportements auront sur le cours des négociations, nous verrons en détail leurs avantages et inconvénients respectifs dans les pages suivantes. Puis nous étudierons, à l'aide d'exemples, comment effectuer le choix du comportement le plus approprié à une situation donnée, choix qui dépend de la nature de la tâche en cours, de la situation et de la personnalité du négociateur¹⁵.

Commençons donc par l'analyse des quatre comportements de base dans le management d'un conflit.

¹⁵. Thomas et Kilmann, 1977 ; Dupont, 1994.

La compétition

Jouer des coudes pour obtenir ce que l'on souhaite peut être efficace, mais ce n'est pas ce que l'on appelle faire preuve d'une attitude coopérative. Il ne s'agit rien de moins que parvenir à ses seules fins sans considération pour l'autre, de ne jouer que la carte du distributif, dans un jeu à somme nulle. Tout est bon pour y arriver – pouvoir de persuasion, acte d'autorité, ou simple supériorité économique, par exemple. Qu'il s'agisse de défendre ses droits, une bonne cause ou son seul profit personnel, nul comportement n'est plus approprié s'il s'agit de démontrer sa force, sa détermination ou son autorité, quand bien même on en serait dépourvu. Il fleure bon le Far West, où seul un homme, un vrai, peut surmonter tous les obstacles.

Pour impressionnant qu'il soit, un comportement de ce type est surtout extrêmement désagréable. Personne n'aime être agressé par une personne qui agit à la façon de ces démarcheurs opiniâtres capables de coincer une porte du pied et pousser leur vis-à-vis pris par surprise (leur victime !) à l'achat. Celui qui défend sa cause avec énergie aura toujours l'avantage de l'initiative, à l'instar des pions blancs qui, aux échecs, partent toujours les premiers. Cependant, une telle pression et une telle activité finissent par être mal perçues, par provoquer en face impatience et rigidité. Le combattant qui poursuit sa campagne obsédé par la victoire, dévoré par son appétit de pouvoir et par son ambition à terrasser son ennemi, court le risque de négliger quelque signal important émanant du camp adverse. Si les deux protagonistes utilisent la même tactique, la confrontation sera inévitable, avec pour seule alternative : la victoire ou la défaite.

Dans certains cas, nous admettons qu'adopter ce type de comportement peut être astucieux – à condition de se souvenir qu'elle laisse peu de place à des approches basées sur la coopération et aux solutions constructives du conflit.

La collaboration

Une collaboration constructive est également difficile à mettre en place. Elle consiste à essayer de trouver en commun une solution. Selon la terminologie utilisée dans cet ouvrage, la collaboration correspond à un aspect intégratif de la résolution du conflit, elle requiert en effet que les deux parties se familiarisent avec le conflit, ainsi que ses causes, et travaillent ensemble vers une approche

commune. Une telle attitude est presque toujours possible, si chacun y met du sien, une solution créative peut être envisagée. Avec un peu de bonne volonté, il est possible de travailler sur les différences qui nous séparent, sans perdre de vue ses propres principes, et d'apprendre du point de vue et de l'expérience de l'autre. Pour ce faire, pourquoi ne pas étudier séparément différents points de discordes, ou les mettre de côté d'entrée de jeu afin d'ouvrir la voie à un accord général. Comme nous l'avons déjà remarqué, afin d'obtenir un tel accord, la satisfaction de tout ou partie des désirs de la partie adverse est un aspect décisif. Ceci implique la plus grande compréhension des besoins de l'autre. Les partenaires d'une négociation pourront ainsi exposer leurs différences personnelles et les accorder dans un climat de collaboration, créant de ce fait un rapport de confiance et permettant d'envisager des profits à long terme. User d'une telle tactique n'affaiblit en aucun cas mais requiert une volonté de collaborer de la part des deux parties engagées.

Le compromis

Un compromis est envisageable lorsque chacune des parties va à la rencontre de l'autre, chacune faisant la moitié du chemin. Il y a demande – mais non exigence. Il y a coopération – mais pas sur l'ensemble du parcours. L'objectif d'un compromis est de trouver une solution acceptable pour tous, ou tout au moins en partie satisfaisante pour chacun. Couper la poire en deux, c'est adopter une position médiane entre l'affirmation et la coopération, qui serait symbolisée, sur la figure 5.2, par une diagonale allant de haut en bas et de droite à gauche.

Faire un compromis, ce n'est ni renoncer à tout, ni tout obtenir, mais adopter une attitude à mi-chemin entre la fuite et la collaboration : le conflit n'a pas disparu, le *statu quo* ne règle pas le problème de fond, n'y apporte pas une solution neuve et radicale. Sur la figure 5.2, il serait symbolisé par un point situé au centre d'une diagonale symétrique à la précédente (allant de bas en haut, de gauche à droite).

L'expression « se rencontrer à mi-chemin » en est une parfaite illustration : les deux parties font un pas l'une vers l'autre, ou cherchent à rapidement conclure un accord reposant uniquement sur ce que l'une et l'autre jugent acceptable. L'avantage dans ce cas, c'est qu'un accord aura été trouvé. Le compromis est un outil bien connu des politiques et des diplomates, qui l'ont érigé en « art du possible ».

Si aucun des négociateurs ne veut ou ne peut (du fait de la limitation de son mandat) concéder davantage de terrain, le compromis s'avère souvent la seule solution — donc, par définition, la meilleure.

Dans un autre contexte, le compromis peut être le résultat d'une certaine dose de lâcheté et de rapacité : un « mauvais compromis » est le signe d'un manque de courage ou d'ouverture d'esprit chez les participants à la négociation, qui n'auront pas su trouver une meilleure solution, quand bien même leur mandat les autorisait à la chercher.

En résumé, si le compromis s'avère bien souvent la meilleure des solutions, il n'en est, plus fréquemment encore, que l'illusion.

L'évitement

Se dérober reste possible en cas de situation sans issue. Au lieu d'insister sur ses demandes et d'en appeler à la coopération, le négociateur se retire du conflit et renonce à trouver un accord : il n'agit ni dans son intérêt, ni dans ceux de son adversaire, il ne veut qu'une chose : ne pas se laisser aspirer dans l'engrenage — peut-être parce qu'il estime que son partenaire est trop fort et qu'il ne pourrait pas l'affronter avec succès. Auquel cas, on ne saurait trop recommander de laisser son adversaire s'exprimer seul un moment — tactique héritée de l'aïkido et du jujitsu, qui reste une des bottes favorites du manager japonais.

Se retirer d'un conflit ou remettre à plus tard un problème délicat peut avoir des vertus diplomatiques. Si l'accord semble impossible, se retirer à temps permettra d'éviter la détérioration ou la rupture d'une relation, qui pourrait s'avérer positive dans un autre contexte. Il vaut mieux savoir esquiver à temps, plutôt que de se retrouver à gérer une situation dont rien de bon ne sortira.

Néanmoins, cela revient à souvent à faire « la politique de l'autruche » : se cacher la tête dans le sable en attendant ça se passe. Voilà certes une façon de repousser ou d'échapper à une situation menaçante, mais cela ne suffit que rarement à éliminer la menace.

Se contenter de camper sur ses positions, dans un immobilisme dicté par la prudence, ne fait pas courir grand risque. Au moins, la tactique a cela de bon qu'elle permet de ne pas découvrir ses positions ni ses centres d'intérêts, ce qui est toujours utile dans ce type de discussions, dans lesquelles on soupçonne l'adversaire de détenir quelque information capitale.

En tout cas, une telle attitude ne fera certainement pas bonne impression sur la partie adverse lorsqu'elle découvrira que vous vous êtes défilé, ce qui n'est rien en comparaison de ce qui se passerait si vous décidiez de lui jouer le même tour une seconde fois. Savoir éviter un conflit est un atout utile, mais, comme toutes les autres cartes à jouer dans un conflit, elle doit être utilisée à bon escient. En fait, l'évitement ne devrait pas être considéré comme une solution parmi d'autres. Y recourir trop fréquemment finirait par réduire notre vision de l'avenir, et de compromettre du coup nos chances d'en construire un véritablement satisfaisant.

L'accommodement

C'est le contraire de la compétition ; ici pas d'affirmation de soi, mais une position extrêmement coopérative. Le négociateur renonce à la plupart de ses objectifs. Pour satisfaire son adversaire, il sacrifie ses propres intérêts — par altruisme, par générosité ou parce qu'il est obligé d'obéir. Les arguments de la partie adverse étaient-ils si convaincants que notre homme ne pouvait que se laisser convaincre ? S'y était-il — simple supposition — déjà converti ?

Une capitulation immédiate est en soi un moyen efficace d'éviter toute escalade dans un conflit ou simplement de rétablir une atmosphère amicale. Cela peut être également perçu comme une invitation à augmenter ses exigences, comme ce fut le cas lors de la conférence de Munich (*cf.* le premier chapitre), et tout aussi bien comme un signe de faiblesse ou de crédulité (ou comme la punition que cela mérite !).

Une telle stratégie ne doit pas cependant être rejetée en bloc, sa mise en œuvre dépendant des objectifs et du contexte.

LAQUELLE PRENDRE, QUAND ?

Une fois décrites ces différentes positions, diamétralement opposées l'une de l'autre, la question de savoir laquelle prendre dans telle ou telle situation s'impose. Bien qu'en principe, la coopération soit le meilleur choix possible, il n'est pas toujours possible de choisir cette voie. Nous allons passer en revue dans les lignes suivantes quatre

critères fondamentaux qui, selon Gladwin et Walter¹⁶, aident à évaluer quelle est la stratégie la plus pertinente en fonction d'un problème donné.

Commençons par observer l'axe vertical de la figure 5.3, ci-dessous. Comment savoir jusqu'où pousser nos exigences et avec quelle force les avancer ? Quelle est la marge de coopération que nous pouvons nous permettre et que pouvons-nous en espérer en retour ?

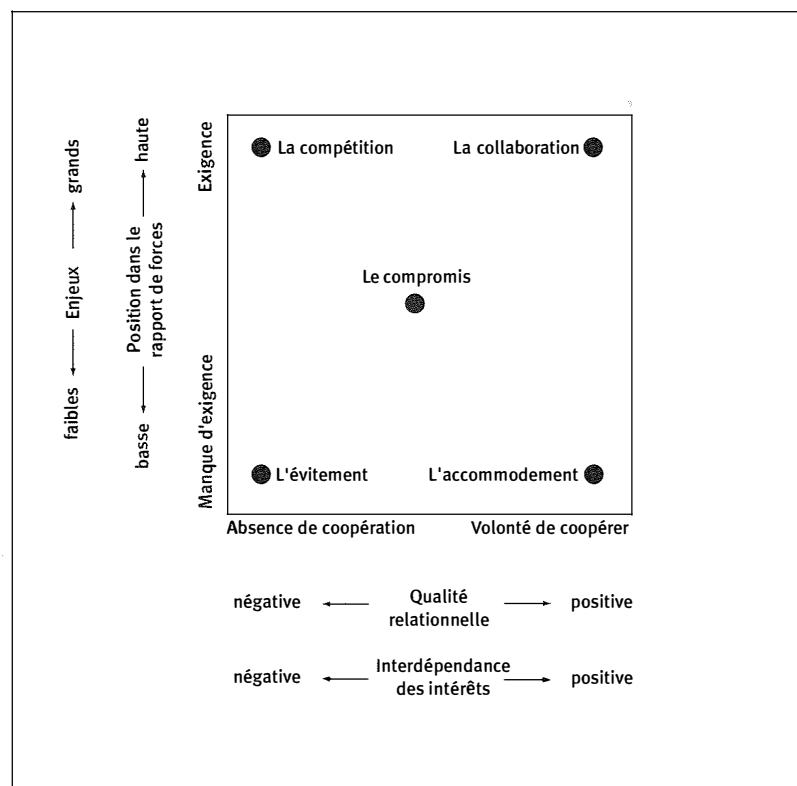


Figure 5.3 Éléments déterminant le comportement dans un conflit (Gladwin et Walter, 1980)

16. Gladwin et Walter, 1980.

Ce qui est en jeu

Avant même de décider d'une stratégie, posons-nous la question suivante : cette négociation est-elle vitale ? Qu'est-ce qui est en jeu ? Si un échec signifie inmanquablement une catastrophe, nous avons tout intérêt à consacrer plus de temps et d'énergie à la résolution du conflit qu'à l'achat d'un simple répondeur téléphonique. Nous lutterons jusqu'au bout ou, mieux, travaillerons avec nos vis-à-vis à trouver la meilleure solution qui soit. Au pire, si les circonstances l'imposent, nous opterons pour un compromis acceptable plutôt que pour l'abandon de la négociation. Une chose est sûre, nous n'abandonnerons pas si notre sort dépend du dénouement du conflit, ou si cela doit créer un précédent : car lâcher prise aujourd'hui inciterait nos futurs adversaires à attendre de nous que nous cédions dans des cas de figure similaires. Céder maintenant, c'est céder encore et encore et... Jusqu'où ?

Affrontement

À l'évidence, l'équilibre des pouvoirs entre les participants influe sur le cours des événements — celui qui a le pouvoir d'imposer ses exigences est en général disposé à le faire. À moins, bien sûr, qu'il ne poursuive un tout autre objectif. Le fait d'être doté d'un pouvoir n'implique donc pas nécessairement qu'on en fera la démonstration, mais conditionnera à coup sûr le choix de la stratégie de la partie adverse, ne serait-ce que par la prise en compte du principe de dissuasion (le plus fort peut à tout moment recourir à la force ; pourquoi s'attaquer à un adversaire plus fort que soi ?). Ainsi, l'estimation la plus juste possible des forces de l'adversaire est-elle aussi importante que la connaissance précise des siennes propres. Ce qui exige d'avoir parfaitement assimilé ce qu'est le pouvoir, ce qui en est à l'origine, ce sur quoi il repose (cf. le deuxième chapitre).

Intérêts communs

Intéressons-nous à présent à l'axe horizontal de la figure 5.3, où sont introduites deux nouvelles variables qui vont influencer sur le niveau de coopération : l'intérêt commun et la qualité des relations personnelles. Commençons par la première : il est aisé de comprendre que plus il y aura d'intérêts communs, plus les deux parties chercheront à coopérer. Si toutes deux visent le même objectif, elles

accepteront plus volontiers de lier leurs efforts que si leurs buts étaient diamétralement opposés. À l'inverse, moins elles partageront d'intérêts, moins la négociation reposera sur une attitude de coopération. Je ne m'étendrai pas sur le sujet, il me semblait cependant nécessaire de clarifier des principes logiques aussi élémentaires avant de déterminer une stratégie. Une situation similaire sera détaillée plus loin dans cet ouvrage, quand il s'agira d'adapter sa position au cours d'une négociation.

Qualité des relations personnelles

Le degré de coopération à mettre en œuvre dépend également de la qualité des relations existantes entre les deux partenaires conduits à négocier. Une fois encore, cela est si évident qu'on risque de l'oublier le moment venu. Nous réagissons différemment envers un ami et envers à un inconnu. Si nous avons déjà eu affaire au négociateur qui nous fait face, qu'il s'est montré sérieux et digne de notre confiance, rien ne s'oppose à ce qu'il y ait coopération. Et réciproquement : notre partenaire aura besoin de sentir que nous sommes suffisamment fiables avant de s'engager dans cette voie avec nous. Les deux parties doivent prouver qu'elles peuvent coopérer.

Bien sûr, il est toujours possible qu'en dépit de bonnes relations, la divergence des intérêts soit un obstacle à la coopération, que l'accord doive être obtenue *via* d'autres moyens. Ici, on risque fort de s'en remettre à la solution du compromis, à moins que l'un ou l'autre des négociateurs préfère céder pour ne pas nuire à la relation. L'un et l'autre pourraient d'ailleurs également choisir de ne pas faire entrer en conflit leurs relations et leurs intérêts, en décidant de ne pas faire affaire sur ce terrain.

Comme en témoigne le schéma de Galdwin et Walter, chaque position est évaluée et définie par quatre critères (pouvoir relatif, mise en jeu, communauté des intérêts, qualité de la relation). Sur cette base, nous pouvons évaluer notre position sur la grille ainsi que celle de notre partenaire en termes de coopération et de demandes. Bien que cela ne soit pas suffisant, une telle appréciation de la position des parties engagées sera sans nul doute utile quand il sera temps de mettre au point une stratégie appropriée.

• **Un déjeuner d'affaires chez IBM¹⁷**

L'exemple qui suit témoigne de l'importance de cultiver de bonnes relations avec ses partenaires. Ici, le mouvement le long de l'axe horizontal rend possible le passage des membres d'IBM de l'évitement à la collaboration.

Bien avant qu'elle ne prenne la présidence d'Ogilvy & Mather's, une agence de communication phare en Amérique du Nord, Rochelle Lazarus savait entretenir d'excellentes relations avec sa clientèle. Depuis plusieurs années, elle déjeunait chaque jour avec de nouveaux ou d'anciens clients, créant ainsi des liens, cultivant son réseau de relations (qui ne touchait pas que les plus hautes sphères) avec son talent proverbial. Dans chacune des sociétés où elle avait été employée (American Express, par exemple), elle connaissait une armée de personnes influentes, à tous les niveaux dans toutes sortes de départements.

Cet énorme effort (sans parler de ses notes de restaurant) trouva sa récompense en 1992, quand elle obtint le budget communication de l'American Express pour le compte d'Ogilvy. Son plus grand succès arriva cependant deux ans plus tard, quand, grâce à son excellent relationnel, elle se vit octroyer le budget d'IBM, d'une valeur de plus 400 millions de dollars. Certes, elle n'aurait jamais remporté une telle affaire si elle n'avait pas appartenu à une société si prestigieuse, au professionnalisme et à la réputation si bien établis. Il n'en est pas moins vrai que, comme nous en informe une note interne d'IBM, les contacts établis depuis de longues années entre madame Lazarus avec le président d'IBM, Luis V. Gerstner, et le vice-président du marketing, Abby Kohnstamm, jouèrent en faveur d'Ogilvy & Mather's pour l'obtention de ce budget. Autant dire que le travail de relationnel entrepris de longue date par madame Lazarus a joué un rôle en permettant de réduire, aux yeux des dirigeants d'IBM, les risques liés à une nouvelle campagne de publicité. En effet, ces bonnes relations sont nées chez American Express, où Gerstner et Kohnstamm ont eu un temps des responsabilités. À cette époque, Rochelle Lazarus ne pouvait se douter qu'elles lui feraient remporter un tel contrat des années plus tard.

Cet exemple illustre l'importance des relations personnelles avec ses partenaires en négociation, tout en rappelant la signification stratégique du long terme.

¹⁷. Exemple basé sur des informations diffusées dans Le *Wall Street Journal*, en 1994.

• La Perestroïka

Ce nouvel exemple illustre un mouvement le long de l'axe vertical. Le chef du parti communiste et de l'État soviétique, Mikhaïl Gorbatchev, reçut un accueil chaleureux de l'Occident peu avant son accession au poste de Secrétaire général en 1985. Le magazine américain *Times* le baptisa même « homme du siècle ». Après des années et des décennies de confrontation, au sommet de l'Union soviétique, un homme proposait une série de réformes qui faisaient souffler un vent de liberté et de démocratie sur un empire de tout temps opprimé et tenu à l'écart du reste du monde depuis des lustres. Une collaboration réelle avec l'Occident, ou tout du moins la fin de la course à l'armement, semblait enfin voir le jour.

Mais Gorbatchev était-il vraiment l'homme qu'il fallait pour faire adopter à son pays les résultats de ces négociations avec l'Occident ? Malgré les premières mesures en faveur de la *perestroïka* (« reconstruction ») et de la *glasnost* (« transparence »), malgré le soutien des populations envers le nouveau maître du Kremlin, les capitales occidentales ne pouvaient s'empêcher de craindre que l'espoir d'ouverture tant attendu puisse se voir opposer une forte résistance de la part de certains groupes soucieux de ne pas perdre leurs privilèges. Nombreuses furent les analyses qui furent réalisées pour déterminer et isoler les groupes en question.

Le tableau 5-1 illustre la façon dont la population s'est répartie en groupes soutenant ou s'opposant à la politique réformiste de Gorbatchev. Une telle analyse était nécessaire aux gouvernements et aux organisations occidentaux pour s'adresser à tel ou tel groupe à l'aide de mesures appropriées. L'intention était d'entamer des relations avec l'Union soviétique en dehors de tout esprit de compétition (figure 5-2, en haut à gauche), d'entrer dans la voie de la collaboration (en haut à droite). Dans ce dessein, il était nécessaire de renouer des relations diplomatiques, pas seulement du point de vue strictement protocolaire, mais susceptibles d'encourager le développement sincère d'intérêts communs entre les États-Unis et l'Union soviétique. Ce qui, fondamentalement, était l'objectif de la *perestroïka* et de la *glasnost*.

Les gouvernements occidentaux avaient conscience que, pour maintenir au pouvoir le Secrétaire général (un progressiste selon leur analyse), il faudrait affaiblir les forces réactionnaires de l'Union et

TABLEAU 5.1 CE QUE PENSAIENT LES SOVIÉTIQUES DES RÉFORMES POLITIQUES DE MIKHAÏL GORBATCHEV

(Source : Groupe des Trente, Londres, 1989)

Positions face à la Perestroïka

Classes sociales et groupes	Initiateurs	Supporters	Alliés	Observateurs engagés	Observateurs	Neutres	Conservateurs	Réactionnaires
Ouvriers qualifiés de l'industrie et de l'agriculture collective								
Résponsables politiques et économiques								
Intellectuels (sciences humaines et lettres)								
Petites entreprises								
Majorité des ouvriers de l'industrie et de l'agriculture collective								
Intellectuels (sciences et techniques)								
Managers								
Fonctionnaires (secteur du commerce et des services)								
Ouvriers privilégiés								
Membres du crime organisé								

encourager les mouvements de soutien des sympathisants de Gorbatchev.

Lorsque la lutte pour le pouvoir parvint à son moment critique, aucun soutien ne s'annonçant, Gorbatchev perdit le pouvoir.

Choix de la stratégie

Nous avons étudié les positions de base et leurs applications à travers des exemples. Nous devons à présent nous interroger sur le choix de la position à adopter dans une circonstance donnée.

Un bon négociateur balaie le spectre entier des alternatives possibles et sera capable de se projeter dans chacune des cinq positions de base. Mais notre tempérament a une influence sur le choix de notre stratégie.

La personnalité du négociateur est, en effet, un aspect qu'il ne faut pas sous-estimer – chacun se sent d'instinct plus à l'aise en position d'attaque, ou de défense, ou dans la recherche de solutions originales. C'est ce que l'exemple suivant va nous rappeler.

• La Suisse

« Pour un Suisse, mieux vaut éviter de négocier. Si, malgré tout, il est obligé de le faire, il aura tendance à commencer par le compromis avant de finir par la confrontation. » Cette description pour le moins critique du caractère des citoyens de la République alpine est sans doute un rien trop caustique ; pour autant, elle n'en est pas moins porteuse d'une part de vérité. Le lecteur ne verra peut-être dans cette formule que l'expression empreinte de modestie d'un auteur qui est lui-même suisse et qui possède une longue expérience dans le domaine de la négociation en Suisse. Pourtant, j'ai eu l'occasion de collecter un certain nombre de faits, avec ma collègue¹⁸, qui appuient ce jugement. Nous avons utilisé comme outil d'analyse le *Conflict Mode Instrument*¹⁹, questionnaire mis au point pour déterminer les positions choisies de préférence pour résoudre un conflit, auquel nous avons soumis 184 diplomates, hauts fonctionnaires, managers, banquiers et étudiants. Le résultat met clairement en lumière un goût pour le compromis et une tendance à l'évitement.

18. Saner R & Yiu L, « Conflict Handling Styles in Switzerland », *Die Unternehmung* n° 2, Berne, 1993.

19. Thomas & Kilmann, 1977.

TABLEAU 5.2 SUISSE : LES POSITIONS PRISES DE PRÉFÉRENCE DANS UN CONFLIT (SANER & YIU, 1993)

Score suisse moyen	Fonctionnaires fédéraux suisses (secteur public)	Banquiers suisses (secteur des services)	Managers suisses (secteur des transports)	Étudiants suisses de troisième cycle	Score le plus élevé
(N = 184)	(N = 37)	(N = 24)	(N = 25)	(N = 37)	
Compromis	Compromis	Évitement	Compromis	Compromis	
-7,14	-7,16	-7,04	-8,20	-6,7	
Évitement	Compromis	Compromis	Évitement	Évitement	
-6,46	-6,78	-6,38	-6,12	-6,46	
Collaboration	Compétition	Collaboration	Accommodement	Collaboration	
-5,56	-5,58	-5,75	-5,72	-6,40	
Compétition	Collaboration	Accommodement	Compétition	Compétition	
-5,53	-5,51	-5,58	-5,48	-5,54	
Accommodement	Accommodement	Compétition	Collaboration	Accommodement	Score le plus bas
-5,22	-4,31	-5,25	-4,32	-5,46	

Le résultat, semblable quelles que soient les catégories socioprofessionnelles étudiées, n'a rien d'étonnant dans un pays qui dépend d'autant de voisins et de leurs marchés, ainsi que de groupes ethniques, culturels et religieux différents au sein même de son territoire. Sans cette prédisposition au compromis et au refus du conflit, la guerre civile serait une menace quotidienne. Cette attitude caractéristique se perçoit également dans l'organisation de l'État fédéral. Par exemple, les sept membres du Conseil fédéral (le Conseil des ministres) sont élus sur un mode de scrutin qui évite la prédominance d'une province (canton) ou d'une communauté linguistique. Le gouvernement lui-même se compose de membres issus des quatre partis politiques principaux, qui forment une coalition stable depuis 1959. Le gouvernement agit de façon solidaire, « comme un seul homme », chaque ministre étant responsable des décisions gouvernementales, même s'il ne les soutient pas personnellement.

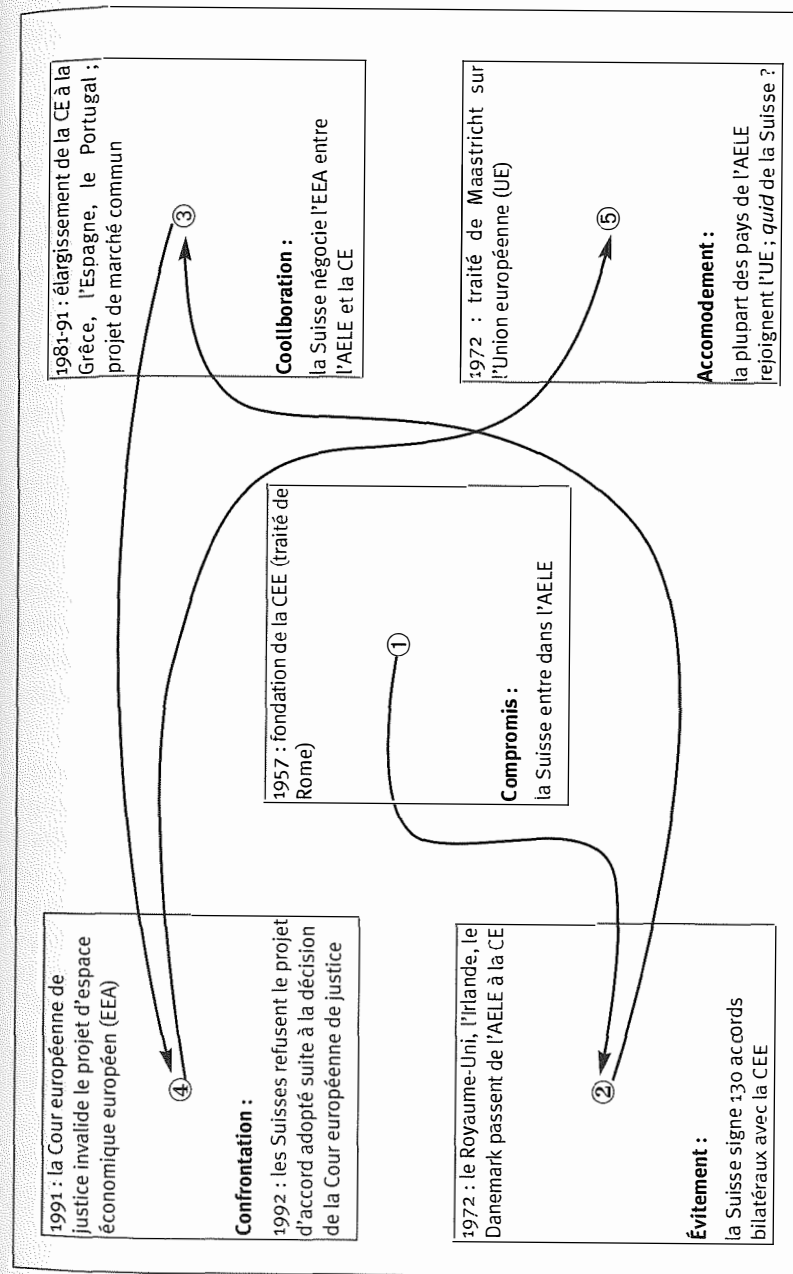
On retrouve ce goût pour la prise de décision consensuelle dans le secteur industriel, dominé par des cartels, ou dans la façon dont sont menées les négociations salariales (qui garantit, depuis des dizaines d'années, une stabilité sociale absolue au pays).

Toute évaluation rationnelle de la diplomatie suisse, notamment au sein de l'Union européenne, met en lumière cette tendance naturelle au compromis. Face à ses puissants voisins européens, la Suisse n'a pas vraiment les moyens de négocier, même lorsque l'enjeu des débats a une influence considérable sur son économie. Les intérêts nationaux suisses ne coïncident pas toujours avec ceux des grands pays membres de l'Union, et l'entretien d'une relation privilégiée avec l'un de ces pays ne manquerait pas d'avoir des répercussions sur la politique intérieure, du fait de la composition pluriethnique de la population. Par exemple, un rapprochement helvète-allemand provoquerait un malaise chez les minorités francophone, italianophone et romane. En d'autres termes, le gouvernement suisse doit conserver un équilibre délicat dans ses relations de voisinage, afin d'éviter des tensions politiques susceptibles de menacer la survie de l'État fédéral. Adopter une neutralité active est la conclusion logique d'une telle situation.

Les négociations menées avec l'Union européenne offrent un exemple intéressant de la gestion des conflits par le gouvernement suisse. Elles sont schématisées dans la figure 5.4 de la page suivante.

Dans la première phase, de 1957 à 1972, la construction de la Communauté économique européenne (CEE) était perçue comme une menace contre la souveraineté et l'indépendance de la Suisse ; de ce fait, une participation à l'entité naissante aurait été refusée par la population. Cependant la barrière douanière mise en place par la CEE mettait potentiellement en danger l'économie suisse. Dans sa recherche d'une solution, Berne décida de participer à la création de l'Association européenne de libre-échange (AELE), puis, en tant que membre de l'AELE, soutint la négociation concernant l'établissement d'une zone de libre-échange entre les pays de la CEE et les membres de l'AELE : la Suisse échappait ainsi à la politique douanière discriminatoire de ses voisins européens. En outre, la Suisse conclut plus de 130 accords bilatéraux avec la Communauté, notamment dans le domaine de la recherche et pour l'accès au marché de produits agricoles spécifiques.

Figure 5.4 Relations de la Suisse avec la CEE, la CE et l'UE
(Saner et Yiu, 1993)



Entre 1989 et 1992, la Suisse décida de s'impliquer davantage et de passer à un mode de coopération active, devant la création d'un marché commun puis l'abolition des frontières douanières au sein de la CEE. En conséquence, la Suisse et les autres pays de l'AELE négocièrent un accord commercial avec la Communauté, dont la portée aurait limité les effets de la politique protectionniste de cette dernière. Les négociations furent délicates et, finalement, l'accord si difficilement obtenu fut rejeté par la population suisse au cours d'un référendum, en 1992 – les autres pays de l'AELE, eux, le paraphèrent. La Suisse se retrouvait ainsi complètement isolée sur le continent européen, et n'avait plus qu'à chercher à toutes forces un moyen d'éviter les problèmes liés à sa non-appartenance à l'Union.

Après une année de tension et de confusion, la Suisse et l'Union européenne décidèrent d'entamer une série de négociations sur sept secteurs (transport maritime et terrestre, agriculture, travail, barrières douanières, achat public et recherche), qui se conclurent en 1999. Néanmoins, un référendum fut organisé par différents groupes d'intérêts soucieux de la compétition économique accrue et de la perte de souveraineté qui en découleraient.

Le peuple suisse ratifia l'accord bilatéral en mai 2000. Les Quinze le ratifièrent à leur tour et il entra en vigueur le 1^{er} juin 2002. Ce délai de deux ans fut imposé par la lenteur et la multiplicité des procédures de ratification dans les différents pays de l'Union, dont le dispositif dépend de l'exécutif chez certains, du Parlement chez d'autres.

Tandis que le processus de ratification suivait son cours au niveau européen, les deux parties avaient déjà entamé des discussions préparatoires à un second volet de négociations bilatérales, portant sur des secteurs non pris en compte lors de la première étape. Ce second *round* fut ouvert aussitôt après la ratification du premier et porta sur neuf nouveaux dossiers à régler : la Suisse et les pays membres de l'Union européenne parvinrent à un accord, qu'ils paraphèrent début 2004.

Du fait, une fois encore de l'hétérogénéité des procédures de ratification dans les différents pays concernés, cet accord ne devrait au mieux entrer en vigueur qu'en 2006 ou 2007.

Les deux parties s'accorderont-elles sur un troisième tour de table ? Après les deux premières avancées, la Suisse s'est

rapprochée de l'Union européenne au point que, peut-être, une pleine adhésion de la première à la seconde serait plus aisée que la mise en œuvre de nouvelles négociations bilatérales. Seul l'avenir le sait...

Analyse stratégique

L'exemple suisse montre l'importance du rôle joué par les dispositions de chacun dans le choix d'une stratégie. Cependant, s'il est nécessaire de prendre en compte l'inclination personnelle à opter pour telle ou telle position, il faut également porter un œil critique sur le choix que ce penchant entraîne : la stratégie qui a ma préférence est-elle la plus adaptée au problème posé ?

Il est extrêmement important de conserver une certaine objectivité, ce qui signifie que le négociateur doit être capable de prendre de la distance vis-à-vis de ses préférences personnelles. Chaque conflit et chaque changement de la position adverse imposent une réévaluation complète de la situation. Nous allons donc maintenant apprendre à faire évoluer une stratégie en fonction de la fluctuation du contexte. Mais auparavant, j'aimerais vous présenter un instrument de prise de décision utile, à l'aide duquel nous pouvons connaître instantanément notre position de départ.

Une fois, tous les points attentivement étudiés et dotés d'un numéro, la check-list du tableau 5.3 (page suivante) fournit une série de chiffres très intéressante. Cependant la portée des informations que dissimulent ces chiffres ne devient claire qu'une fois ceux-ci reportés dans le schéma correspondant (figure 5.5, page 129).

Les réponses de la check-list vont dessiner deux axes horizontaux et deux axes verticaux. C'est le rectangle produit par le croisement de ces lignes, qu'il s'agira d'analyser. (Il est d'ailleurs possible d'en colorier la surface pour le faire apparaître plus clairement.) En nous reportant au diagramme de Thomas et Kilmann de la page 111 (figure 5.2), la position du cadre indiquera notre emplacement par rapport aux cinq positions fondamentales dans le contexte du conflit que nous traitons.

TABLEAU 5.3 CHECK-LIST DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE (YIU, 1987)

Mode d'emploi : Commencer par déterminer (en entourant un des degrés de 1 à 4) ce qu'il en est de chacun des facteurs individuels. Puis additionner les scores pour chaque facteur et reporter chaque résultat sur la figure 5.5 (en traçant une ligne horizontale ou verticale). L'intersection de ces lignes dessinera le contour de votre position stratégique de départ.

1. Effets des enjeux (EE)						
Impact sur la stratégie de l'organisation	négligeable	0	1	2	3	substantiel
Condition financière	saine	0	1	2	3	malsaine
Dépenses potentiellement irrécupérables	négligeables	0	1	2	3	élevées
Précédents	existants	0	1	2	3	aucuns
Responsabilité	faible	0	1	2	3	élevée
Degré d'urgence	faible	0	1	2	3	élevé
Options	aucunes	0	1	2	3	multiples
Total		Résultat EE				
2. Position du pouvoir (PP)						
Taille	petite	0	1	2	3	grande
Assise financière	limitée	0	1	2	3	substantielle
Main-d'œuvre supplémentaire	indisponible	0	1	2	3	en quantité
Savoir-faire	insuffisant	0	1	2	3	suffisant
Compétences requises pour diriger	faibles	0	1	2	3	excellentes
Prestige	faible	0	1	2	3	fort
Communication/persuasion	faible	0	1	2	3	forte
Accès aux médias	laisse à désirer	0	1	2	3	ouvert
Cohésion de l'organisation	faible	0	1	2	3	importante
Expérience de la conduite d'un conflit	négligeable	0	1	2	3	substantielle
Engagement	faible	0	1	2	3	important
Légitimité	remise en question	0	1	2	3	indiscutable
Capacité à prendre des risques	inadéquate	0	1	2	3	adéquate
Possibilité de former une coalition	nulle	0	1	2	3	large
Options alternatives	aucunes	0	1	2	3	nombreuses
Aptitude à récompenser	faible	0	1	2	3	grande
Aptitude à la contrainte	faible	0	1	2	3	grande
Total		Résultat PP				

3. Intérêts communs (IC)						
Compatibilité des objectifs	aucune	0	1	2	3	forte
Compatibilité des approches	aucune	0	1	2	3	forte
Interdépendance des ressources	aucune	0	1	2	3	forte
Total		Résultat IC				
4. Qualité des relations (QR)						
Qualité des relations passées	pauvres	0	1	2	3	riches
Compréhension mutuelle	faible	0	1	2	3	forte
Volonté d'entraide	minime	0	1	2	3	grande
Qualité de la communication	défensive	0	1	2	3	ouverte
Valeurs	divergentes	0	1	2	3	compatibles
Total		Résultat (QR)				

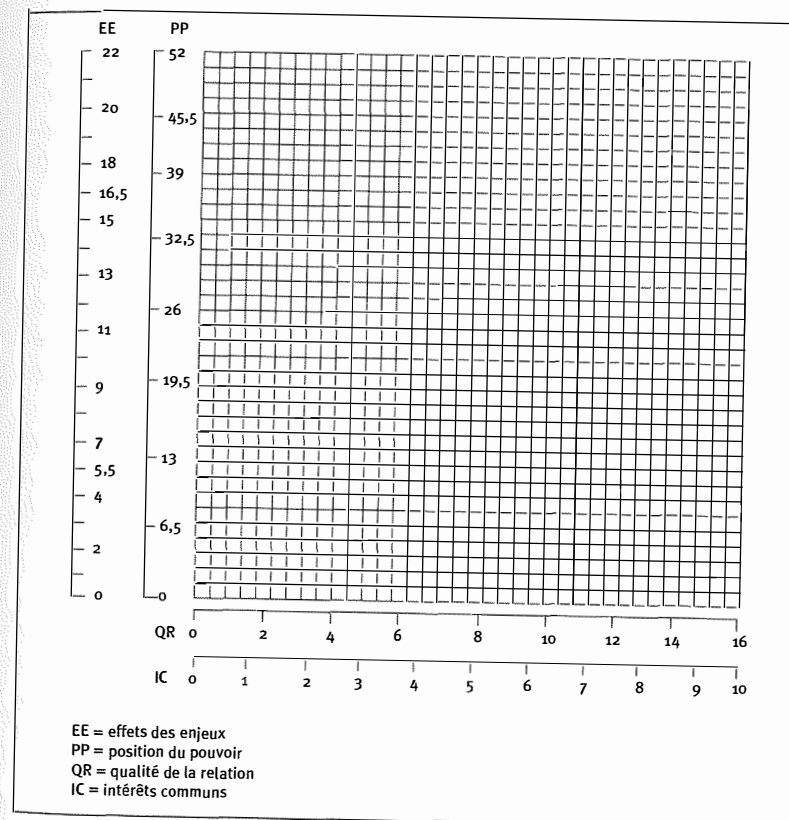


Figure 5.5 Schéma du positionnement stratégique (Yiu L, Centre for Socio-Eco-Nomic Development, Genève, 1987)

Adapter sa stratégie

Grâce à cet outil, nous avons à présent une vue claire de notre position. Il ne faut en aucun cas nous arrêter en si bon chemin. En fonction de la stratégie adoptée par la partie adverse, nous allons faire évoluer la nôtre à mesure que progresse le dialogue. Il ne serait d'ailleurs pas impossible de définir la stratégie comme le mouvement qui fait passer d'une position à une autre. « Toute action politique véritable consiste à confronter deux pouvoirs en un point donné où prendre une décision – au sens militaire du terme – est possible, et à profiter de l'équilibre fragile et instable qui se crée en ce point pour ouvrir une négociation constructive. »²⁰

L'enchaînement et le *timing* de vos déplacements ou changements de positions peuvent avoir en eux-mêmes un impact sur la négociation, comme en témoigne ce passage de la « bible » du manager japonais qu'est *Le Traité des cinq roues*²¹ : « Quand l'ennemi attaque, ne vous inquiétez pas, feignez la faiblesse. Quand l'ennemi vous approche, déplacez-vous soudain comme si vous souhaitiez vous mettre à l'écart, puis attaquez avec force quand vous verrez l'ennemi se relâcher. »

L'auteur de ce livre, Miyamoto Musashi²², est un personnage intéressant. Les écrits de ce samouraï servent toujours de référence théorique à de nombreux séminaires. Traduit en termes de marketing, le principe précédent devient une tactique pertinente pour l'introduction d'un nouveau produit : présenter un produit de moindre qualité ou plus bas de gamme (feindre la faiblesse) est une façon habile de ne pas inquiéter la concurrence ; au moment où la partie adverse relâche son attention, un autre produit, celui que l'on veut véritablement installer sur le marché, est lancé à grand renfort de moyens.

Sur la base des cinq positions présentées ci-contre, on dénombre un total de 16 chemins possibles reliant deux points (cf. figure 5.6). Je laisse le soin au lecteur d'interpréter ce que signifie, en pratique, chacun d'entre eux. Quand il s'agit de passer de la confrontation à la

20. Lippmann W, 1946.

21. Musashi M, *Traité des cinq roues, Gorin-No-Sho*, Paris, Albin Michel, 1991.

22. Miyamoto Musashi, 1584-1645.

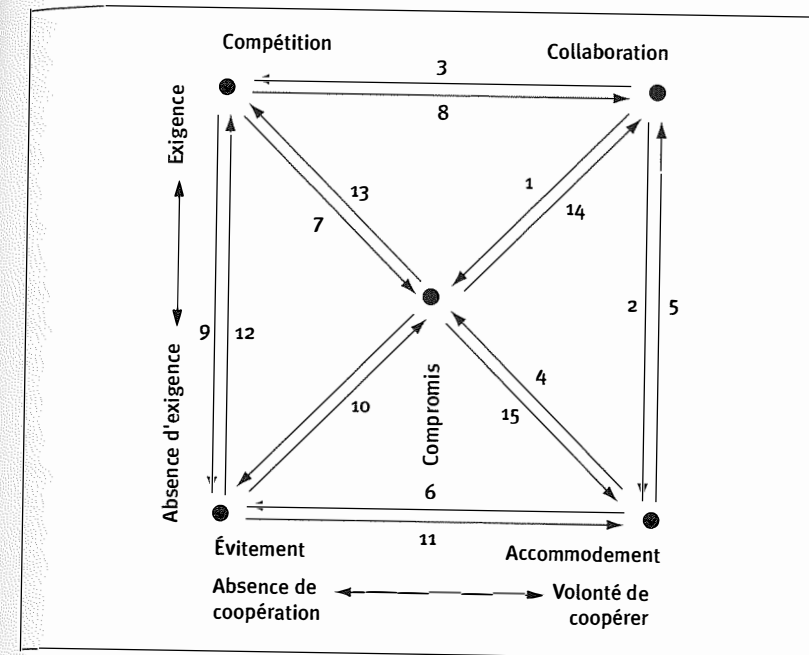


Figure 5.6 Les 16 pas stratégiques

fuite ou à la coopération, toutes les options sont possibles. En fonction des circonstances, chaque route peut être celle de la stratégie la plus efficace.

• Le jeu de go

L'i-GO, que nous, Occidentaux, connaissons généralement sous le nom de go, est une excellente école de réflexion tactique et de stratégie en mouvement. À la différence des échecs, ce jeu ancestral chinois ne repose pas sur différents pouvoirs répartis entre les pions, ni sur l'affrontement linéaire de deux armées. Les joueurs déplacent l'un après l'autre un jeton (une « pierre »), noir ou blanc selon l'équipe, sur l'un des 361 croisements que dessinent l'intersection de 19 lignes horizontales et autant de lignes verticales. Le but du jeu est de contrôler la plus grande zone du damier (« goban ») avec les pierres de leur couleur. Lorsqu'un ou plusieurs jetons sont encerclés par les jetons de la couleur adverse, ils sont immédiatement retirés. Les autres jetons demeurent à l'endroit où ils ont été placés, se

dessine ainsi sur le damier un champ de bataille complexe. Un joueur de talent fera évoluer sa stratégie en fonction des positions de chaque pierre et de chacune par rapport aux autres, de façon à contrôler, à la fin du jeu, plus de la moitié des zones libres (appelées « libertés »). Les groupes individuels ou chaînes de pierres (« armées ») forment des alliances capables d'évoluer en territoire ennemi et finalement de capturer l'adversaire. Ces armées peuvent également protéger leur territoire en l'encerclant, formant ainsi une barrière efficace et invincible. Il est aussi possible de faire des incursions dans les lignes ennemies en opérant une liaison avec d'autres pierres amies afin de grignoter la zone adverse de l'intérieur.

La figure 5.7 présente deux exemples simples de stratégie et de tactique dans un jeu de go. Les trois diagrammes du haut montrent comment le placement coordonné de ses pierres a permis au joueur blanc de capturer trois pierres noires : en plaçant une pierre en 1, il a encerclé son adversaire et lui a pris trois de ses jetons. Par cette stratégie, il s'est conquis un territoire et a pris l'avantage en se plaçant dans une position invulnérable.

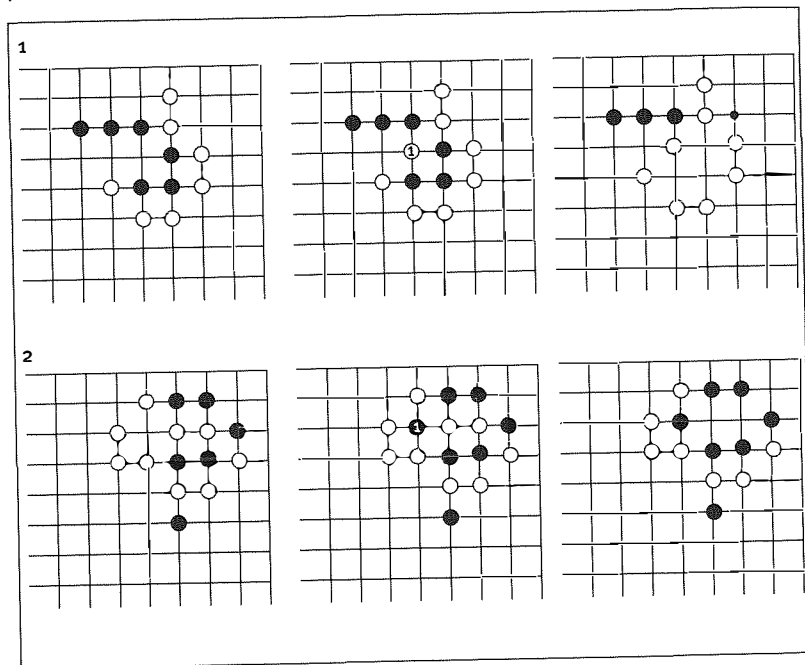


Figure 5.7 Le go : un jeu de stratégie chinois

Dans le second exemple (diagrammes du bas), la position du joueur noir est différente. Il fait certes disparaître deux pierres blanches (en déposant un de ses jetons en 1), mais il reste menacé par les blancs restants. Il a tout intérêt à protéger la pierre qu'il a déposée en 1 s'il veut se garantir d'une offensive de l'équipe adverse.

À première vue, le rapport entre ce jeu passionnant et la conduite de négociations n'est pas évident. Toutefois, quiconque est amené à négocier régulièrement avec des partenaires en Extrême-Orient trouvera vite l'analyse de ce jeu riche en enseignements. Malgré son petit côté exotique et suranné – ne dit-on pas que c'est le plus vieux jeu de stratégie du monde ? –, il met en œuvre toutes les stratégies, sans exception, dont il a été question dans ce chapitre.

• Un exemple : IBM²³

Pour conclure ce chapitre, je vous propose un exemple qui montre comment une multinationale est contrainte d'harmoniser et d'adapter sa stratégie en fonction des positions tenues par le gouvernement d'un pays hôte. Parce qu'il met en jeu nombre d'éléments que nous avons détaillés au cours de ce chapitre, cet exemple est une excellente application de ce dont il a été question ici en théorie. Une fois de plus, nous nous intéresserons au cas du constructeur informatique, International Business Machine, plus connu dans le monde sous le sigle IBM.

Depuis les années 1970, les multinationales comme IBM sont confrontées au durcissement des politiques de nouveaux pays émergents, tant sur le plan économique que politique. Si, en 1951, IBM était invitée et reçue à bras ouverts en Inde par le Premier ministre Nehru, 20 ans plus tard, la donne a changé du tout au tout.

Dans l'intervalle, IBM a pris entièrement le contrôle du marché indien de l'informatique. Le gouvernement indien ressent cette dépendance comme une menace d'un point de vue stratégique et impose à la firme qu'elle réduise ses participations de 100 à 40 %, ce qui lui laisse encore une minorité de blocage suffisante pour lui assurer un statut de *holding* de fait. IBM est de plus encouragée à étendre ses activités de design et de production en Inde au marché intérieur et à l'international. Les responsables d'IBM sont

23. Source : Walter et Gladwin, 1980.

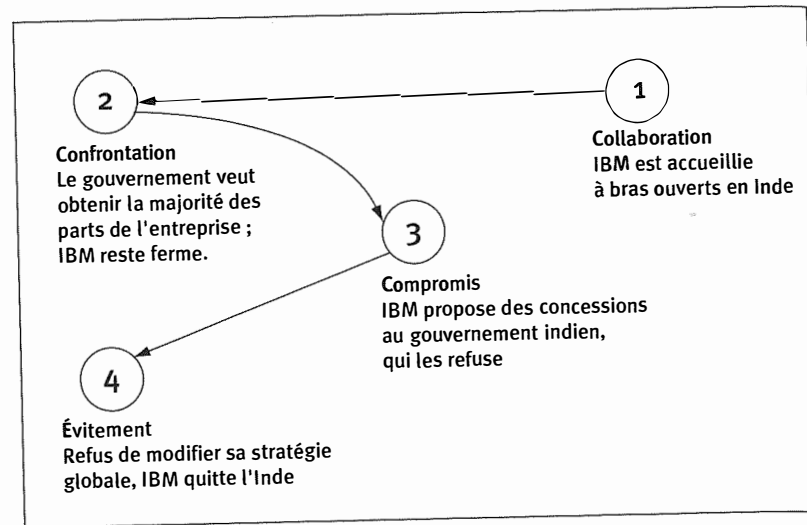


Figure 5.8 : Position stratégique d'IBM en Inde

extrêmement réticents à l'idée de modifier leur politique globale traditionnelle en fonction de nouvelles orientations du gouvernement indien. Ils décident de modifier leur stratégie en passant du mode de la collaboration à la confrontation pure et dure. La demande de répartition équitable du pouvoir demandée par l'Inde ne peut être approuvée par IBM. Néanmoins une position similaire de l'Inde contraignait IBM à proposer une série de concessions dans l'espoir d'un compromis. Néanmoins, l'Inde adoptant une position aussi ferme que la sienne, le géant de l'informatique est contraint de proposer une série de concessions dans l'espoir de parvenir au compromis.

L'Inde rejette ses propositions. Considérant que les demandes indiennes représentent une menace réelle pour sa stratégie globale, IBM annonce, surprise malheureuse pour le gouvernement indien, qu'elle renonce à ses activités dans le sous-continent. Au final, lorsqu'il est clair qu'un compromis n'a plus aucune chance de voir le jour, la direction décide d'adopter une position d'évitement du conflit et annonce, le 15 novembre 1977, son retrait complet du marché indien.

Orientations stratégiques

En conclusion, les négociateurs devraient en permanence s'assurer qu'ils mesurent avec justesse leur propre force et celle de leur adversaire. L'équilibre du pouvoir est par nature instable et les relations entre les uns peuvent à tout moment se faire plus coopératives ou plus hostiles. Les raisons de tels changements sont diverses. Les plus courantes sont l'arrivée d'une nouvelle direction à la tête de l'un des protagonistes, et l'apparition de nouveaux partenaires ou de nouveaux concurrents.

TABLEAU 5.4 : OPTIONS STRATÉGIQUES – EXEMPLE :
DANS LE CADRE DE L'OMC (SANER 2004)

Options	Exemples
Négociation unilatérale	Mesures antidumping contre les autres pays membres de l'OMC
Négociation bilatérale	Demande de concessions lors d'un tour de table
Négociation plurilatérale	Quelques pays membres (seulement) acceptent de signer un accord sectoriel non multilatéral
Négociation multilatérale	Tous les pays membres acceptent de signer le même accord
Négociation pluri-institutionnelle	Des États conduisent, en parallèle et simultanément, des négociations sur un même sujet (ou sur des sujets proches) dans différentes institutions

Jouer la carte de la pugnacité (de la concurrence et de la démonstration de force) oblige certes l'autre parti à faire des concessions ou le contraint à accepter une solution gagnant-perdant. Or, un négociateur devrait toujours se demander ce qu'il adviendrait si son interlocuteur refusait d'être perdant. Mettrait-il un terme à la négociation (par évitement ou abandon) ? Dans ce cas, le négociateur qui aurait joué en force n'aurait gagné qu'en apparence. Le moment de triomphe passé, il faudrait bien qu'il prenne conscience que l'ensemble du processus de la négociation doit être remis en

chantier, et ce dans un contexte plus inconfortable, voire dangereux, qu'il doive rencontrer et identifier un nouvel interlocuteur en lieu et place du premier. Et ce dans le meilleur des cas, car imaginons que la négociation en cours ait été la cible des critiques des médias : il se pourrait bien alors que les nouveaux interlocuteurs pressentis hésitent avant de prendre le risque de renouveler un tel bras de fer, d'aboutir à des conditions si défavorables.

Si le contexte le permet, pourquoi ne pas entraîner la négociation vers un accord intégratif, basé sur la collaboration et profitable aux deux ou à tous les partis ? Cela induit que tous s'engagent à suivre un chemin qui n'est pas le plus facile, où il s'agit de coordonner ses mouvements pour glisser d'une logique gagnant-perdant (chacun cherchant à tirer le maximum d'avantages de la négociation) vers un accord mutuellement acceptable – dont la mise en application sera, en conséquence, soutenue par l'ensemble de ses signataires.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Blake R & Mouton J, « Managerial Facades », *Advanced Management Journal* 31, juillet 1966.

Disponible en français : Blake R & Mouton J, *Culture d'équipe : team building, la grille gagnante*, Paris, Éditions d'Organisation, 1988.

Dupont C, *La Négociation : conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz, 1994.

Gladwin T & Walter I, « How Multinationals Can Manage Social and Political Forces », *Journal of Business Strategy* VII/7a-0, été 1980.

Gladwin T & Walter I, *Multinationals under Fire. Lesson in the Management of Conflict*, New York, John Wiley, 1980.

Glasl F, *Konfliktmanagement : Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*, Bern/Stuttgart, Haupt, 1980.

Saner R & Yiu L, « Conflict Handling Styles in Switzerland », *Die Unternehmung* n° 2, Berne, 1993.

Thomas K & Kilmann RH, « Developing a Forced-choice Measure of Conflict Handling Behaviour : the MODE Instrument », *Educational and Psychological Measurement* 37, 1977, 309-325.

Wall Street Journal, 27 mai 1994, « Lazarus » Long View Drew IBM Account.

6 Tactique

Un négociateur dispose de tout un arsenal d'approches tactiques. Or, il ne peut y recourir que dans le cadre d'une stratégie élaborée au préalable. Voilà pourquoi nous avons vu d'abord, dans le chapitre précédent, comment déterminer la stratégie la plus adéquate.

Il est souvent difficile de résister à la tentation d'employer un nouveau stratagème. Cependant, un certain nombre de tactiques conviennent moins à une approche coopérative qu'à la confrontation. Aussi, le plus important est d'abord de décider vers quel type de stratégie, distributive ou intégrative, on s'achemine, puisque de ce choix va déterminer celui des options tactiques.

La mise en œuvre d'une tactique exige beaucoup du négociateur : certaines techniques sont quasi « prêtes à l'emploi » – encore faut-il les acquérir ; d'autres dépendent presque entièrement de la personnalité ou du talent de leur utilisateur. Aussi appartient-il au lecteur de décider jusqu'où il est prêt à s'investir pour se familiariser avec ces savoir-faire techniques de base. Il devra faire particulièrement attention la première fois qu'il passera à la pratique : une tactique mal maîtrisée peut causer, en dépit d'une bonne stratégie, des dégâts et gâcher le climat de coopération régnant dans une négociation ; parfaitement rodée, au contraire, elle fera des merveilles – comme de faire passer le plus intransigent des négociateurs pour un homme des plus accommodants, prouesse dont la politique extérieure japonaise nous fournit régulièrement des exemples.

• Bœuf, neige et cheesecake²⁴

Hormis la Suisse peut-être, aucun pays au monde n'a su comme le Japon aussi bien se protéger de la concurrence mondiale sur le terrain économique. Afin de protéger les producteurs locaux, le riz ne peut en principe pas être importé au Japon – sauf pour suppléer à une exceptionnelle mauvaise récolte –, au détriment d'ailleurs du consommateur japonais, contraint à payer le kilo de riz quatre fois plus cher que sur le marché mondial !

Peu de nations sont aussi habiles que le Japon pour inventer des excuses justifiant l'impossibilité – oh ! tout à fait regrettable – d'importer certains biens. Du bœuf, par exemple. Cela fait des années que les États-Unis demandent la levée des barrières douanières qui rendent impossible l'achat de viande bovine à l'étranger. En pure perte. « Les Japonais ne sont pas viande », expliquent inlassablement les diplomates de Tokyo à leurs collègues américains. Le régime alimentaire traditionnel de la population repose sur des plats à base de poisson, et de toute façon le bouddhisme proscrit la consommation de bœuf. L'ancien ministre de l'Agriculture, Tsutomu Hata, alla même jusqu'à clamer que c'était un problème de différence anatomique : les intestins du Japonais moyen étant plus petits que ceux de l'Américain, les Japonais ont du mal à digérer le bœuf. Le délégué du ministère du Commerce américain de l'époque, Clayton Yeutter, avait pourtant entendu beaucoup de choses au cours de sa carrière, mais jamais un argument aussi étonnant. Il utilisa la presse pour rendre aux négociateurs japonais la monnaie de leur pièce : *L'International Herald Tribune* illustra l'un de ses articles rendant compte de la position de Tokyo par une photographie de l'ambassadeur japonais, M. Watanabe, en train de se régaler d'un steak, contredisant et ridiculisant ainsi les propos de M. Hata.

Quelques semaines plus tôt, le représentant du ministère du Commerce japonais publia un rapport rendant compte de la différence structurelle de la neige japonaise par rapport à la neige suisse : les skis fabriqués en Suisse n'étant en conséquence pas adaptés aux conditions de la pratique des sports de glisse au Japon, on était dans l'impossibilité d'en importer. Le même argument fut servi aux producteurs allemands et autrichiens...

24. Source : *International Herald Tribune*, Agence France-Presse.

Sous la pression croissante des autres pays, le gouvernement japonais fit, en signe de bonne volonté, quelques concessions et assouplit ses restrictions à l'importation... Sur des points de détail ! Comme l'autorisation de vendre, par correspondance, des *cheesecakes* américains au consommateur japonais (la balance commerciale japonaise ne craignait sans doute pas de passer dans le rouge du fait de ce marché qui, estime-t-on, ne dépasse pas les 15 000 envois).

LES TACTIQUES LES PLUS COURANTES

Nous l'avons dit, un bon négociateur doit s'attendre à voir son adversaire opérer toutes sortes de mouvements dont, bien entendu, le décalque de manœuvres tactiques classiques. Nous allons donc passer en revue celles qui, aujourd'hui, sont utilisées le plus couramment.

Évidemment, l'objet de ce chapitre n'est pas de vous proposer un catalogue dans lequel vous choisiriez la tactique qui vous conviendrait le mieux dans tel ou tel contexte. Le négociateur chevronné, qui s'est déjà construit son propre répertoire de « tactiques maison », trouvera dans les lignes suivantes un memento qui lui rafraîchira la mémoire et, peut-être, lui donnera une ou deux idées nouvelles. Le néophyte, lui, doit se rappeler qu'utiliser un outil sans s'être fait au préalable la main avec, est pour le moins risqué. Nous ne sommes pas tous des acteurs nés ; certaines personnalités ont tout intérêt à choisir des tactiques qui ne heurtent pas leur mode d'agir naturel. Même si l'on est tenté d'en utiliser une, *a priori* adaptée, mais dont on n'est pas sûr du résultat, il vaut de toute façon mieux y renoncer.

D'autre part, vous n'êtes pas appelé à être seulement l'instigateur des manœuvres tactiques, mais aussi leur cible. Ne serait-ce que pour cette raison, l'étude attentive de leur déroulement vous sera d'une aide précieuse. Ici encore, celui qui reconnaît le jeu de son adversaire saura non seulement pallier ses handicaps, mais il en tirera un avantage. Dans cette optique, le travail de passage en revue que nous allons faire dans les lignes suivantes peut bien être considéré comme un répertoire des tactiques auxquelles il est possible que notre adversaire recoure.

Contrôle du calendrier

Le camp qui se rend maître du planning de la négociation ou qui peut au moins y participer, en tire un avantage inestimable. Je ne fais pas ici seulement référence aux sujets qui seront débattus, mais aussi à l'ordre dans lequel ils seront mis sur la table et au délicat problème du temps qui sera imparti à chacun. À 10 h 00 du matin, un dossier important pourra être démoli ; si les discussions traînent jusqu'à minuit, il y a des chances pour que la partie adverse trouve le moyen de renverser la situation.

Ce sont cependant sur les sujets de moindre importance que la maîtrise de l'agenda peut se révéler capitale. Par exemple, la répartition du temps entre les heures dédiées à la négociation proprement dite et celles qui seront consacrées aux activités sociales – les repas au restaurant, une première à l'opéra ou une invitation à goûter les joies de la vie nocturne locale –, peut avoir une influence sur le déroulement des tractations.

Chaque fois que le programme des rencontres nous est imposé, nous devons immédiatement soupçonner une ruse. Inclut-il la discussion de sujets que nous ne voulions pas voir aborder ? C'est sans doute précisément pourquoi ils apparaissent à l'ordre du jour... Nous devons alors absolument insister pour que ces points soient retirés. À l'inverse, a-t-il pris en compte tous les points qui, de notre point de vue, exigent d'être résolus, ou bien en a-t-il omis – par inadvertance, pour ainsi dire – quelques-uns ?

Ainsi, l'examen du calendrier des négociations lui-même doit-il être l'étape préliminaire obligée de la négociation, avant d'entrer dans le vif du sujet.

Il est en lui-même un objet de négociation.

• Manque de temps

Avec le calendrier, le temps est certainement l'élément le plus important d'une négociation. Peu importe la somme de temps qui nous est allouée, il est toujours possible de s'en approprier le maximum au service d'une stratégie particulière.

Commençons tout d'abord par la tactique très efficace qui consiste à limiter le temps de négociation.

Nous arrivons à New York après des semaines de préparation, avec l'intention de défendre pied à pied nos propositions. La chambre

d'hôtel a été réservée pour quatre jours et tout autre rendez-vous a été soigneusement annulé en vue de cette occasion importante. C'est alors que nous apprenons, horrifiés, que « Son Excellence, Madame l'Ambassadrice, n'a que quelques heures à nous consacrer avant, hélas – nous en sommes tellement désolés, encore mille excuses –, de s'envoler pour Genève où on la réclame sans délai ». Nous arrivons justement de Genève ! Tout ce que nous avons préparé avec tant de soin tombe à l'eau ; nous avons tablé sur une négociation en plusieurs rencontres, qui durerait chacune davantage.

Malgré tout le respect qu'on lui doit, force est de soupçonner Son Excellence d'avoir été bien moins préparée que nous et d'avoir utilisé ce repli tactique (comment s'assurer qu'elle prendra bien l'avion ?) pour conserver l'initiative. Maîtresse du temps, elle confisque le contrôle des négociations, à notre détriment.

Dans ces circonstances, nous avons peu de liberté de mouvement. Au mieux, pouvons-nous proposer un report des négociations à une date ultérieure. Si le pouvoir n'était pas si clairement dans le camp de la partie adverse, nous devrions simplement refuser cette contrainte de temps au motif qu'elle nous paraît par trop arbitraire – bien entendu sans dire un mot de nos propres obligations (la réservation de notre vol retour, par exemple), ce qui reviendrait à déposer une arme de poids entre les mains de l'adversaire.

• Moyens dilatoires

Les retards sont le corollaire de toutes les manœuvres qui font porter la pression sur le facteur temps. Il est à peine nécessaire de préciser que cette tactique ne sert en rien la cause de la coopération.

L'homme avec qui nous devons négocier arrive sur le vol en provenance de Chicago et entend bien rentrer chez lui dans une semaine avec un contrat en poche. Il sera facile d'accroître la pression qui pèse sur lui en repoussant les négociations au jeudi et en occupant le reste de la semaine par des formalités de toutes sortes ou par des réceptions, des déjeuners, etc. Soyons sûrs qu'au pire, le vendredi, notre homme sera prêt à faire des concessions pour que le contrat soit rapidement signé et qu'il puisse prendre le premier avion de l'après-midi.

Cependant, si nous voulons instaurer un climat de confiance, nous avons tout intérêt à faire davantage d'efforts pour répondre aux besoins de l'autre. Souvenons-nous de l'utilisation, de triste mémoire,

de cette tactique au cours du conflit de l'ex-Yougoslavie (stratégie de confrontation), durant lequel la Serbie fit traîner en longueur les négociations avec les pays engagés dans le conflit, l'Union européenne et les Nations unies, pendant des mois et des années, en bloquant tout accès à un accord, tandis qu'elle continuait à agir militairement sur tous les fronts. Les raisons qui motivent une telle tactique sont évidentes : qui préfère le *statu quo* n'a aucun intérêt à négocier ; il n'est pas de meilleure solution, ni de moins coûteuse, pour échapper aux sanctions que de prolonger indéfiniment les discussions avec son adversaire.

• Ajournement

Reporter les négociations est un autre moyen de jouer avec le temps. Ce n'est d'ailleurs pas nécessairement le fruit d'une décision pour gêner l'autre partie ou prendre l'avantage sur elle : lorsqu'on est dans une impasse, l'ajournement est quelquefois la seule solution valable. C'est qu'il n'y a alors aucune autre façon de donner aux uns et aux autres les moyens et le temps de revoir leurs positions et de les adapter pour donner à la situation une chance d'évoluer. Ce délai peut permettre des rencontres informelles ou une autre forme de médiation. Ainsi l'ajournement permet d'anticiper et d'éviter la confrontation ou le désistement de la partie adverse, donc de laisser ouverte la voie à une solution intégrative.

D'un autre côté, évidemment, il peut être utilisé au service de stratégies purement distributives, par exemple en jouant sur les nerfs de l'adversaire, en le rendant impatient, de le pousser de ce fait à la concession, si le temps ne joue pas en sa faveur.

Il est donc important d'examiner attentivement les intérêts des différentes parties pour saisir l'intention qui sous-tend le recours à cette tactique.

• Pause

La pause joue un rôle similaire à l'ajournement, à ceci près que sa durée est beaucoup plus courte et qu'elle offre la possibilité de baisser la pression pour pouvoir trouver une solution. Les négociations peuvent être interrompues une demi-heure ou une heure sans que les parties ne se séparent. Cela leur donne l'occasion de redéfinir leurs positions et de les adapter aux circonstances.

En outre, le *break* permet aux participants de se retrouver dans une ambiance plus décontractée, où il est souvent plus facile d'éviter l'impasse qu'autour de la table des négociations, où chacun se tient en ordre de bataille.

Ces pauses seront toujours intégrées à un *timing* parfaitement agencé ; un café, des petits gâteaux... rien de mieux pour détendre des esprits surchauffés, redonner un coup de fouet (en évitant l'hypoglycémie) et faire baisser d'un cran la tension d'une conversation en la replaçant sur un terrain plus technique.

Choix du lieu

L'endroit où se tiendra la rencontre et la façon dont seront disposés les sièges influencent également le cours des événements. Tout le monde sait qu'il est plus avantageux et confortable d'être en terrain de connaissance. Ne pas avoir à se déplacer, à subir un décalage horaire, à s'acclimater quand on change de continent, à devoir s'habituer à des habitudes de vie « exotiques » pour soi (alimentation différente...) fait économiser une énergie considérable. On peut d'ailleurs inverser les rôles : la façon dont nous accueillerons ceux qui sont chargés des négociations pour la partie adverse, dont nous les aiderons à se décharger de la fatigue du voyage, donnera le ton des entretiens qui suivront. Un certain nombre d'exemples illustrant le troisième chapitre montrent la façon dont il est possible de « briser » un négociateur qui débarque sur un terrain étranger. Heureusement, la plupart des voyageurs rencontrent des conditions totalement différentes : un environnement confortable, adapté à leurs besoins, qui créera les conditions d'une rencontre basée sur la coopération et les vertus de la négociation intégrative.

Le choix et l'aménagement du lieu de rencontre (lieu étant ici entendu dans son acception la plus large) correspondent ainsi à un grand nombre de choix tactiques, chacun s'intégrant dans autant de stratégies. Il en dit en tout cas long sur les intentions de la ou des parties qui en sont à l'origine.

Même l'emplacement et l'attribution des sièges autour de la table, ou plus fondamentalement la forme de la table elle-même, renseignent sur les relations (réelles ou désirées) qui existent entre les parties.

À ce propos, souvenons-nous des mois de discussions qui portèrent sur la forme de la table des négociations pendant les

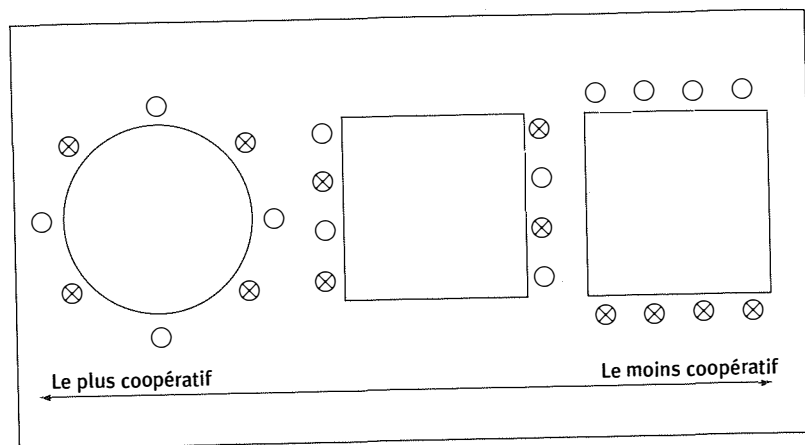


Figure 6.1 Ce que la disposition des sièges révèle de l'esprit de coopération

pour parler de paix au Vietnam (même s'il s'agissait alors plus d'une manœuvre dilatoire que d'une préoccupation authentique), ou l'immensément longue et si peu pratique table de la conférence où fut discuté le choix du 38^e parallèle comme frontière entre la Corée du Nord et la Corée du Sud : lorsque les délégations du Nord et du Sud se décidaient à s'asseoir à la table de cette délicate négociation, elles s'installaient face à face, chacune à un bout de table ; une ou deux fois, il advint néanmoins que les discussions progressent – alors, hésitants, les négociateurs se sentirent obligés d'échanger une poignée de mains, et durent, pour ce faire, quasiment s'allonger sur une table qui, visiblement, avait été conçue pour éviter de tels rapprochements...

Pouvoirs limités

Tout le monde a des limites ; le champ de compétences dont jouit d'ordinaire un négociateur est soumis, lui aussi, à des bornes plus ou moins loin placées. Cependant, en matière de négociation, ce n'est pas tant le mandat ou ses limitations réelles qui jouent un rôle majeur mais, semble-t-il, l'idée que l'on s'en fait. En principe, nous devrions être sur nos gardes quand notre vis-à-vis évoque quelque pouvoir de décision limité ou des engagements déjà existants. Si ces limites sont au seul avantage de l'adversaire, nous devons en questionner l'authenticité.

Elles peuvent concerner le domaine des finances (« Je ne peux pas prendre seul une décision qui engage une telle somme, et malheureusement, mon boss fait actuellement un safari en Afrique du Sud. Je peux aller jusqu'à... »), ou découler d'une stratégie de groupe (« Désolé, c'est une question de principe, nous n'achetons que de l'acier allemand. Il faudrait vraiment que vous nous proposiez des conditions particulièrement avantageuses... »).

Elles peuvent se fonder sur la mise en doute de la faisabilité technique de la solution proposée (« Ça ne marcherait pas avec la production actuelle de notre usine. À moins que... ») ou exagérer les contraintes légales subies par une des parties (« Notre service juridique va me taper sur les doigts, nous allons devoir modifier le paragraphe trois... »).

Toutes ces limitations ont un dénominateur commun : elles sont conçues de façon à nous faire accepter un accord moins avantageux. Cependant, une fois mis en lumière le « truc » employé, il nous sera possible de contrer le coup de bluff de la partie adverse et de retourner la situation en notre faveur, par exemple en lançant : « Quel dommage. Je crains d'avoir à rechercher un autre partenaire. » L'autre devra abandonner soit sa tactique, soit le terrain. S'il tient vraiment à faire affaire, il devra racheter son échec par d'importantes concessions.

Précédent

Un des grands classiques du négociateur consiste à faire allusion à un cas précédent : il s'agit de comparer la négociation en cours à des accords passés (« Jusqu'à présent, nous avons toujours obtenu 25 % de réduction... ») ou à des offres que d'autres entreprises leur soumettent régulièrement (« X & Co nous offre un produit comparable au vôtre, mais 5 % moins cher... »), ces éléments de comparaison n'étant appelés que dans la mesure où ils sont à l'avantage de celui qui les utilise. L'être humain est tout entier fait d'habitudes, rien de plus facile que de le diriger dans la direction voulue quand on joue sur cette corde.

Cette tactique est facile à utiliser, mais elle est tellement répandue qu'elle en est du coup aisément mise en échec. Il est vrai qu'elle n'est pas bien méchante, et qu'après tout, ça valait le coup d'essayer. Elle est en outre relativement facile à déjouer : il suffit de démontrer de façon crédible que la situation présente n'est pas vraiment comparable à celle à laquelle il est fait référence. Soit les conditions

ont changé, soit l'offre passée avait d'autres désavantages. Pourquoi vouloir à toutes forces conclure avec vous, si manifestement traiter avec la concurrence est plus intéressant ? Parce que l'autre y trouve manifestement un avantage.

Réglementations et normes

On rencontre une tactique similaire chez ceux qui insistent pour que les produits, les composants, voire les accords internationaux, correspondent à certaines normes : par exemple, les accords bilatéraux doivent être euro-compatibles, validés par la Cour suprême ou être voté par référendum. Une telle insistance sur les normes ou sur les règlements peut amener la partie adverse à de multiples concessions. Ce qui ne peut être soi-disant modifié (que ce soit vraiment le cas ou non est une autre question) doit être accepté comme tel par l'autre camp s'il veut vraiment négocier. De cette façon, la responsabilité des faits est imputée à quelqu'un d'autre (« Je suis désolé, mais vous savez à quel point la législation locale est stricte... »), tandis que les profits vont droit dans votre poche.

Or seule une quantité infime de règlements nationaux ont été édictés dans cet esprit.

Menaces

Les menaces contre les individus (violence, terrorisme ou guerre) sont autant d'instruments appartenant à la panoplie des négociations non conventionnelles. Dans des circonstances normales, nous ne devrions pas avoir à recourir à une telle tactique, et il est à espérer que nous n'y serons jamais confrontés.

Cependant, dans certains secteurs de la société, la menace est le pain quotidien des négociations : pour la police, les forces militaires, les services secrets ou le crime organisé, par exemple. Se sortir d'une telle situation, qui peut aller jusqu'à mettre la vie en danger, exige une préparation tout à fait spécifique qui déborde largement du cadre de ce livre. Nous nous limiterons ici aux menaces matérielles : « Si vous n'acceptez pas notre offre, nous rachèterons votre entreprise. » Elles sont utilisées, dans une confrontation, pour faire pression et forcer les dernières résistances de l'autre.

Dans tout autre contexte, utiliser la menace est hors de propos. Même en situation de confrontation réelle ou en temps de guerre, la

menace n'est d'ailleurs une arme judicieuse que lorsqu'elle est crédible. Elle suppose qu'on ait non seulement les moyens de la mettre en œuvre, mais aussi la ferme volonté de le faire le cas échéant. Rien n'est plus dangereux que menacer d'une sanction sans aller jusqu'au bout de sa démarche. L'Union européenne en fit à plusieurs reprises l'amère expérience au cours du conflit yougoslave, en ne recourant pas à la force militaire contre les Serbes et, une fois le conflit éteint, en ne se retirant pas de l'administration de la ville divisée de Mostar quoiqu'elle en ait menacé les Croates, ruinant ainsi sa crédibilité.

Promesses

« Les promesses n'engagent que ceux qui les reçoivent. » Ce célèbre proverbe résume, avec un rien de causticité, le mépris total accordé aux vertus de l'honneur et de la confiance prévalant dans le champ de la *Real-Politik*. Pour autant, il ne s'agit pas de revenir sur l'appel au respect et à la confiance mutuelle qui sous-tendait les chapitres précédents. Au contraire, nous devrions toujours nous efforcer au maximum d'établir des relations basées sur la confiance. Le fruit des négociations que nous aurons à mener n'en sera que meilleur.

Cela n'interdit pas néanmoins de conserver en mémoire ce proverbe russe que nous pourrions traduire par : « Fais confiance, mais garde un œil ouvert » ou l'adage soufi qui recommande de se placer, certes, entre les mains de Dieu mais de veiller aussi à bien attacher son chameau...

Être confiant ne signifie pas être naïf. Ce serait plutôt faire preuve de bonne volonté, aussi longtemps que l'on n'a pas de raison de douter de quoi que ce soit. Pour ne pas se laisser abuser, il n'y a pas d'autre moyen que de rester sur ses gardes et de surveiller attentivement où se trouve l'intérêt de son adversaire, quelles possibilités s'offrent à lui et quels mouvements il opère. Dans le contexte des négociations, cela implique de ne faire des promesses que lorsqu'on peut et qu'on entend les tenir, d'évaluer celles de la partie adverse avec un œil critique et non pas de les prendre pour argent comptant.

Faux compromis

Dans le chapitre précédent, nous avons répertorié les inconvénients du compromis. Quelquefois cependant, il s'agit parfois de la seule

– par conséquent la meilleure – solution qui s'offre à nous. Notons tout de même que ce que l'on appelle un honnête compromis (« Que dites-vous ? Coupons la poire en deux ») dissimule parfois une tactique mûrie de longue date.

Trois points doivent nous interroger.

D'abord, en quoi le partage en deux moitiés égales est-il nécessairement plus équitable ? La plupart des gens semble avoir une prédilection pour la symétrie et la distribution égale. Mais ça ne répond pas à la question de savoir ce qui est équitable ou pas.

Deuxièmement, le point de partage se situe obligatoirement entre deux extrêmes, dont l'un a été fixé par notre adversaire. De cette façon, avec un peu de jugeote, il est presque toujours possible d'atteindre son but.

Enfin, cette proposition n'intervient-elle pas à un moment où la partie qui la soumet s'est déjà vu octroyer la plus grande part de gâteau ? Accepter un tel compromis, qui ne concerne que la part restante, revient à faire une nouvelle concession. En d'autres termes, c'est un faux compromis.

Jeux de séduction

Inutile de nous étendre beaucoup sur cette tactique. Elle est aussi simple qu'efficace. Jouer de son charme est inhérent aux rapports humains, chacun des partenaires s'y essaie généralement. Disons que cela épic un peu une négociation aussi insipide qu'interminable. Le sourire d'une ravissante diplomate de Copenhague ou les flatteries sirupeuses du vieux négociateur hindou sonnent comme de la musique à nos oreilles. De même, il est tout naturel de montrer que nous sommes heureux de retrouver un interprète stressé que nous avons déjà rencontré lors d'une précédente réunion, ces paroles échangées au cours d'une pause ou à la fin de la journée ne lui seront pas indifférentes.

Il ne s'agit pas de faire preuve de légèreté, c'est d'ailleurs ici que se situe la différence entre le charme naturel et la flatterie tactique, à quoi il faut attacher une attention particulière : de même qu'il s'agit de ne pas trop en faire – on risquerait de louper son but –, il faut encore savoir soi-même rester sur ses gardes et ne pas se laisser griser par les propos flatteurs de l'adversaire. Un négociateur professionnel se doit à lui-même de ne pas succomber même aux plus agréables des compliments.

Interprètes

Si recourir à des interprètes lors de négociations internationales est souvent indispensable, il arrive quelquefois qu'ils servent à d'autres fins que la seule communication. Il n'est pas rare de voir un négociateur cacher qu'il connaît parfaitement la langue du pays où il est amené à engager des discussions, et qu'il demande à l'interprète de traduire entièrement les échanges. Hormis le coût financier de l'emploi du traducteur, cette tactique peut présenter plusieurs avantages.

Le négociateur écoute et comprend tout ce qui se dit autour de la table, aussi bien les interventions officielles de ses vis-à-vis que les paroles que ces derniers peuvent maladroitement laisser échapper à l'adresse de leurs collaborateurs et qui, en tout cas, ne lui étaient pas destinées.

Il peut profiter du temps pris par son interprète pour traduire, pour réfléchir à ce qu'il va bien pouvoir répondre.

De plus, il sera en mesure d'analyser les réactions de ses adversaires quand ils entendront la traduction de son commentaire.

Il gagne donc un temps précieux dans tous les sens du terme, ce qui lui permet d'avoir une meilleure vue d'ensemble et, de ce fait, un meilleur contrôle de la situation.

L'homme d'affaires européen a tendance à commettre l'erreur de ne pas voyager avec son traducteur attiré, quand il se déplace en Asie, et de se reposer entièrement sur celui que la partie adverse lui propose. Certes, ce faisant il réalise une économie de personnel ; il démontre surtout son incapacité à voir plus loin que le bout de son nez. En effet, non seulement il se prive des avantages que nous venons de passer en revue, mais il laisse à son adversaire la totale possibilité d'en jouer – sans parler du fait qu'il se rend ainsi dépendant d'une traduction qui ne sera peut-être pas fiable à 100 %. Le risque qu'il encourt, et ses conséquences sur les résultats de la négociation, lui coûteront au final probablement plus cher que la note d'honoraires d'un interprète...

Langage du corps

Nous n'insisterons jamais assez sur le rôle du corps dans la communication. Il exprime bien davantage que ce que nous communiquons par le langage à proprement parler, quoi qu'en pense

traditionnellement une civilisation occidentale qui, toute rationnelle qu'elle est, en minimise l'importance – à tort.

Ne serait-ce que simplement se réunir, c'est déjà communiquer, même si aucun mot n'est prononcé. Sans que nous en ayons toujours conscience, notre corps exprime souvent bien plus que les mots. Quiconque sait en interpréter les signes enregistre des informations décisives. Savoir manier ce langage, de manière consciente et à fin tactique, est bien plus compliqué – en fait, réservé à l'homme d'expérience ou naturellement doué. Cependant, tout négociateur devrait au moins s'y initier, en s'inscrivant à des stages de techniques comportementales ou en lisant des essais sur ce sujet.

Impasse

Toute situation sans issue n'est pas forcément inévitable. Si une situation sans issue (et bien sûr le remède qui plus tard y sera proposé...) avantage l'une des parties, pourquoi n'en profiterait-elle pas ? De fait, les solutions *in extremis* pour sortir d'une impasse apparemment infranchissable devraient toujours être examinées avec précaution. Chaque fois qu'une négociation se retrouve au point mort, il faut se demander pourquoi l'autre est dans l'incapacité réelle de faire un pas, ou si c'est un choix qu'il a fait consciemment.

Prendre l'initiative

En règle générale, celui qui prend l'initiative contrôle la situation. C'est ce qui rend le travail du policier si difficile : le malfrat a toujours une longueur d'avance. Le domaine de la négociation ne fait pas exception : on n'y traque certes pas les criminels, mais celui qui agit le premier et commande le rythme, voire le calendrier des discussions, a toutes chances de les orienter dans la direction de son choix.

Erreurs délibérées

Il n'est pas rare qu'un négociateur fasse une erreur en toute connaissance de cause. Ses motifs peuvent être extrêmement variés.

Ce peut être une façon de « prêcher le faux pour savoir le vrai », d'évaluer ce que sait son adversaire : la relèvera-t-il ou la laissera-t-il passer (dans ce cas, est-ce ignorance de sa part ou sang-froid ?) ?

Il peut aussi vouloir donner l'impression d'être en position de faiblesse ou de ne plus savoir où il en est, pour pousser l'adversaire à relâcher son attention et à prendre des risques. Il est presque toujours confortable d'être sous-estimé.

Enfin, une erreur délibérée peut être un simple ballon d'essai (*cf. infra*) pour voir jusqu'où il sera possible d'aller

Flot d'informations

L'information est la clé du succès. Toutefois il en va ici comme ailleurs, un trop-plein peut être désastreux. Une tactique efficace consiste à noyer l'adversaire sous une avalanche d'informations et de données : sous couvert de lui témoigner votre confiance, vous brouillez en fait les cartes de votre vis-à-vis pour lui faire perdre peu à peu de vue ses priorités. Nous apprécions tous la transparence et de nous voir autorisés à consulter fichiers ou autres supports informatiques. Mais en poussant notre adversaire à se cloîtrer jour et nuit dans sa chambre d'hôtel pour étudier les données que nous lui avons transmises, nous acquérons un avantage décisif. En effet, il ne nous reste ensuite plus qu'à passer à la seconde phase : proposer une solution miracle à ce malheureux négociateur que nous avons noyé sous un flot d'informations. Il nous suffira de présenter la solution en question de façon rigoureuse et claire, en n'exposant que les informations essentielles ; bien que notre adversaire en ait déjà pris connaissance, il n'aura pas eu la possibilité de s'en faire une idée aussi claire et convaincante. Se reposant sur la confiance que nous lui avons montrée en lui permettant l'accès libre à nos données, il ne se doutera pas du stratagème, notre proposition lui semblera acceptable.

Là encore néanmoins, il ne suffit pas tant de déverser des informations que de veiller à ce qu'elles soient fiables et de qualité, pour que la partie adverse plonge dedans.

Statistiques reines

C'est une tactique d'autant plus répandue aujourd'hui que la facilité avec laquelle les outils informatiques nous permettent de jouer avec les données et leur présentation la rend plus facile encore. D. Huff²⁵

²⁵. Huff, 1985.

s'est amusé à passer en revue les différentes méthodes pour faire mentir les chiffres. La plus simple et la plus efficace repose sur le choix de l'échelle dans une présentation graphique : on peut en effet faire dire tout et son contraire à un schéma, en jouant sur le rapport de taille entre les différents éléments. (Veillez ainsi à regarder en premier lieu comment s'organisent l'axe des abscisses et celui des ordonnées.) On sait à quel point un graphique bien présenté a du poids et paraît indiscutable – l'importance du visuel explique, de la même façon, que les informations télévisées sont en général considérées comme les plus complètes et les plus proches de la réalité. Presque personne ne songe à s'interroger sur l'identité du propriétaire de la chaîne de télévision, du commanditaire et du journaliste, ou sur les contraintes et les influences qui pèsent sur leur activité.

Or, de telles questions ont leur importance dès lors que nous sommes face à des statistiques, qui sont souvent destinées à fausser les perspectives.

Heureusement, il suffit de connaissances élémentaires en la matière pour repérer les trucs qui ont été employés et lire correctement les informations fournies.

Secret

La discrétion en matière de négociation n'est pas seulement une question d'honneur, mais aussi une condition du succès.

Elle peut être également utilisée pour obtenir un avantage tactique, par exemple pour éviter que l'autre camp ne fasse appel à un parti tiers (donc une nouvelle source de pouvoir à prendre en compte) ou, inversement, pour se protéger de groupes, dans la société civile, dans le monde politique ou dans celui des affaires, qui chercheraient à lui nuire.

Garder le secret permet également de dissimuler des accords irréguliers passés avec d'autres partenaires (ce fut le cas dans l'affaire Reynolds que nous avons vue p. 101).

Enfin le secret laisse la porte ouverte à une autre tactique, qui lui est étroitement liée : la fuite. Quelques indiscretions habilement divulguées – à des journalistes de confiance, à des managers ou à des représentants des autorités – peuvent servir de ballon d'essai (cf. paragraphe suivant) pour mettre à l'épreuve les réactions de l'autre.

Ballon d'essai

Le ballon d'essai est un instrument utilisé par la recherche en météorologie pour étudier la température, la pression et la structure de l'atmosphère à différentes altitudes. Son utilisation dans le domaine des négociations a des fins similaires : mettre à jour, à moindre coût, la position de l'adversaire et celle qu'il pourrait bien être tenté de prendre. Si le ballon explose – dans une tempête, par exemple –, la perte ne sera pas énorme. La plupart du temps, il est ramené sain et sauf sur terre, et les informations qu'il a recueillies sont analysées. Les politiciens testent souvent de nouvelles propositions de cette manière, en autorisant des fuites calculées. Si la réaction du public est négative, le projet est soit abandonné, soit ajourné ; s'il ne rencontre pas une forte opposition, il passe au stade de la mise en œuvre.

Médiateurs et arbitres

Il a déjà été question de l'intérêt qu'il peut y avoir à demander l'intervention de médiateurs et d'arbitres. Le degré d'influence que ces intervenants extérieurs auront sur le cours des discussions varie énormément (il dépend entre autres de leur autorité et de la nature du conflit), ce que le schéma suivant illustre. Il va de soi que le rôle que ces tiers seront appelés à jouer, devra être défini par les partenaires de la négociation avant que le mandat soit attribué.

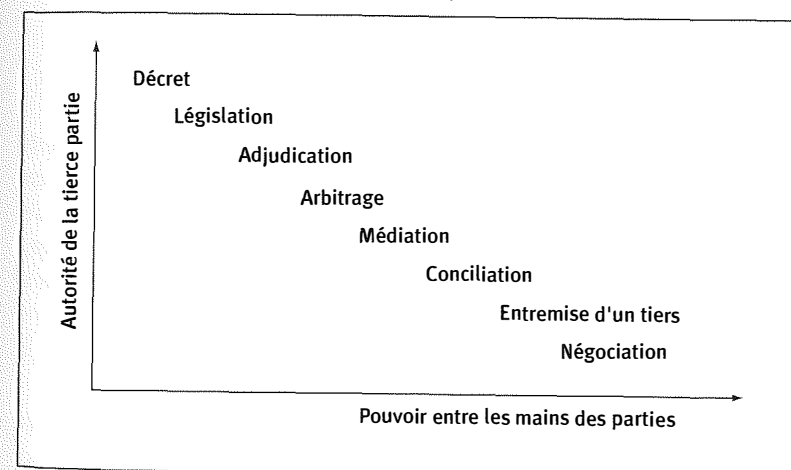


Figure 6.2 Résolution de conflit et autorité du tiers (Gladwin, 1982)

Changement de négociateur

Plusieurs raisons peuvent justifier un changement de négociateur. Le négociateur prévu initialement peut être en effet tombé malade – tout comme il peut avoir dépassé le pouvoir qui lui avait été accordé et son mandataire aura préféré lui substituer un autre homme que d'honorer les concessions faites par le premier. La situation est pour le moins désagréable pour celui qui est assis de l'autre côté de la table, mais il ne peut qu'accepter son nouveau vis-à-vis ou mettre un terme aux négociations.

Il se peut également que le climat de confiance ait été rompu. Dans ce cas – peu importe que la responsabilité de la crise repose sur l'ancien négociateur ou sur la structure dont il dépendait –, il doit être fait appel à un nouveau partenaire. En effet, la présence de l'ancien serait un constant rappel du désaccord qui est intervenu, et lui-même serait dans une situation personnelle extrêmement embarrassante.

Le rôle joué par le négociateur suisse dans les discussions sur l'Espace économique européen en fournit une bonne illustration. La Suisse a toujours été un partenaire difficile, exploitant à fond les possibilités de manœuvre offertes par le champ de la négociation. Après de longues et difficiles discussions, un accord global fut finalement trouvé. Lorsque le peuple suisse rejeta par référendum l'accord si difficilement obtenu, le négociateur suisse n'était plus en position de se représenter devant la Communauté européenne – malgré l'excellent travail qu'il y avait réalisé.

Derrière les lignes ennemies

Nul général ni commandant n'attaque un adversaire sérieux de front. Cela serait idiot, et probablement suicidaire. Mieux vaut attaquer sur le flanc laissé sans défense. Les lignes d'approvisionnement de l'ennemi sont également vulnérables, encore faut-il les atteindre. Dans le domaine militaire, cette tâche est dévolue aux missiles tactiques ou aux troupes aéroportées. Sur le long terme, la guerre psychologique (envoi de tracts, transmissions radiophoniques à destination des populations civiles...) a prouvé son efficacité.

À la table des négociations, on agira de façon similaire en contournant l'adversaire pour déstabiliser ses groupes de soutien ou encourager les factions qui, dans son camp, s'opposent à lui. Dans le chapitre précédent, nous avons eu un exemple d'une réflexion

parallèle quand nous avons évoqué le soutien de l'Occident à Gorbatchev. Ici, l'imagination est sans limites, tout est possible jusque et y compris les coups en traîtres – ce que nous nous faisons un devoir de proscrire.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Gladwin T, *Working Paper*, New York, New York University - Stern School of Management, 1982.

Hawver D, « How to Improve your Negotiation Skills », *in Modern Business Reports*, 1982.

Hendon D & R, *How to Negotiate Worldwide : a Practical Handbook*, Aldershot, Gower, 1989.

Huff D, *How to lie with statistics*, Londres, Penguin, 1985.

« US Beef ? Japan Can't Stomach it », *International Herald Tribune*, 19 décembre 1987.

« Japan Offers Cheesecake by Mail to Ease Dispute », *Agence France Presse*, 10 janvier 1988.

7 Étapes et manches

La première moitié de cet ouvrage a été consacrée à l'exposition théorique des grands principes de la conduite d'une négociation, illustrée de quelques exemples. Cela ne saurait suffire et il nous faut à présent nous pencher un peu plus en détail sur le facteur individuel qui, immanquablement, joue un rôle dans la mise en œuvre de ces différentes techniques. En fonction du sujet et de l'expérience propre à chacun, cette autre façon d'aborder notre sujet devrait vous permettre de mieux les comprendre et les intégrer. Mon expérience en ce domaine m'a montré l'efficacité d'une telle démarche, ce qui me pousse à vous inviter à y accorder un peu de temps. Les chapitres qui vont suivre vont au-delà des simples conseils de base en la matière et l'application des principes soulignés ne manquera pas de vous être d'une aide notable, dans presque toutes les situations.

Le premier des éléments que nous allons ensemble analyser plus en profondeur est le temps.

UN TEMPS POUR TOUT

L'idiot se précipite, le sage sait attendre. On ne dira jamais assez qu'il faut un certain temps pour « se faire » à une nouvelle situation. Ne serait-ce que pour intégrer la nouvelle donne avant d'être capable d'y adapter notre position ou d'ajuster notre façon d'agir. Or, en matière de négociation, le mouvement prime. Nous ne négocions que parce que nous escomptons bien aboutir, au final, à un

rapprochement des parties. Aussi du temps est-il nécessaire pour repenser les enjeux et revoir nos plans – plus qu’il n’en faudrait s’il s’agissait d’un simple échange d’informations. La somme de temps allouée varie en fonction de la complexité de l’échange et de son impact sur la partie adverse. Il est en effet plus difficile de penser une révolution que d’opérer une simple soustraction. Ainsi, plus le problème à résoudre est délicat, plus notre opinion diverge de celle de notre partenaire, et plus longue est la tractation. L’ignorer nous ferait risquer de provoquer un choc frontal trop violent. La partie adverse déciderait alors peut-être de ne rien signer du tout, plutôt que de se sentir piégée dans une situation incontrôlable et effrayante, ce que nous ne pouvons nous permettre.

Pour l’éviter, toute préparation un tant soit peu fine d’une négociation ne consistera pas seulement à régler les questions de stratégie et de tactiques à mettre en œuvre, mais s’attachera aussi à définir un certain nombre d’étapes au sein du processus de résolution du conflit.

Les paragraphes suivants exposent quelles sont les quatre phases élémentaires d’une négociation (cf. aussi la figure 7.1.). Certes, il y a dans ce découpage un formalisme que l’on retrouve rarement dans la pratique. Ce canevas m’apparaît cependant être une base des plus utiles dans bien des cas – si l’on note qu’aucune des tâches inscrites dans chacune de ces phases, toutes indissociables, ne doit être considérée comme achevée avant la conclusion définitive de la négociation globale. Chaque étape ne fait que les placer sur le devant de la scène.

1. S'échauffer

Les négociateurs des deux parties doivent consacrer un peu de temps à se familiariser tant avec les lieux où les discussions vont se tenir qu’avec leur contenu. L’atmosphère doit être amicale, afin de balayer toute trace de froideur ou d’animosité. Bien qu’il s’agisse d’une relation d’affaires, il est ici question d’une rencontre, d’un rapport personnel entre deux individus. Plus un négociateur est expérimenté, plus il sait se montrer chaleureux avec son partenaire, dans une certaine limite bien sûr.

Le temps et le soin apportés à cette fin dépendent évidemment de la nature de ce qui est à négocier ainsi que du contexte culturel de la rencontre. Dans le monde arabe ou en Asie, où les relations personnelles importent au plus haut point, cette phase peut

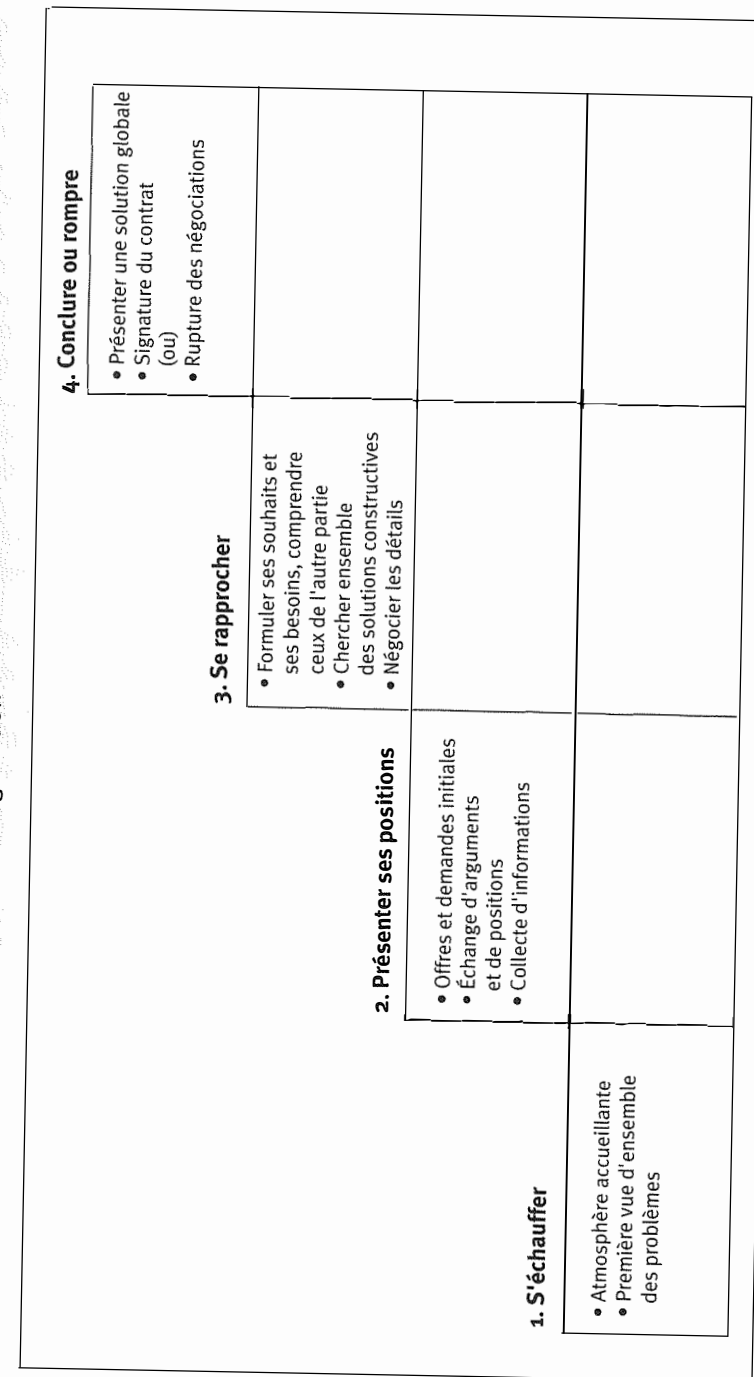


Figure 7.1 Les quatre étapes de base de la négociation

représenter la majorité du temps disponible : une fois le vis-à-vis accepté, tout se déroulera sans anicroche majeure.

Il est primordial d'établir à ce stade une atmosphère propice et un contact humain dont les bienfaits se feront sentir tout au long des négociations, notamment dans les moments les plus difficiles de la confrontation. Ainsi, il est recommandé d'entretenir ses relations par l'envoi d'une carte de vœux ou une invitation à un dîner informel, par exemple : nul ne sait, en effet, ce que l'avenir réserve et dans quelles circonstances vous serez amené à revoir telle ou telle personne. « Maintenir le contact » (de l'envoi des vœux en fin d'année à un déjeuner de temps en temps) n'aura pas forcément d'impact en terme matériel — mais pourra s'avérer être d'une aide précieuse à l'heure dite...

En plus de créer une atmosphère propice à l'échange, la phase d'échauffement doit être l'occasion de passer en revue les sujets qui seront l'objet des discussions à venir, tour d'horizon susceptible de donner aux deux parties une esquisse des enjeux et des solutions possibles au problème (il n'est, évidemment, pas question de dévoiler les petites surprises éventuelles que vous réservez à votre partenaire). Chacun en profitera pour faire un point sur ce que cette négociation signifie pour lui, de cerner les points de litige et de revoir sa stratégie en fonction d'eux. C'est aussi l'occasion d'évaluer l'autre : quelle autorité a-t-il ? Jusqu'où va son pouvoir décisionnel ? Son mandat lui permet-il de signer lui-même un contrat ? Il n'est pas trop tard à ce stade, pour tirer la sonnette d'alarme et exiger un homologue à compétence, mandat et autorité équivalents.

2. Présenter ses positions

L'ensemble des points à négocier ont été exposés, même si cela n'a encore été fait que dans les grandes lignes. Il est temps à présent d'annoncer quelle est notre position : que voulons-nous ?

Par des offres ouvertes, nous pouvons poser les fondations d'une solution future. La discussion prend une tournure plus technique : nous entrons dans la phase distributive. Les deux parties argumentent pour défendre leur position. Quelquefois, les premières concessions apparaissent dès ce stade (bien qu'il soit trop tôt pour le faire) : une certaine retenue est ici de rigueur pour éviter de se découvrir prématurément. Aucune des deux parties n'a intérêt à se laisser enfermer dans une discussion centrée sur un ou plusieurs

points spécifiques à ce stade du processus. Pour éviter de s'engager trop loin dès ce moment, il est primordial de choisir ses mots avec attention, en particulier de veiller à n'employer que le mode du conditionnel : « Nous pourrions discuter de cela si vous le voulez... », ponctué ici et là de mots freins de type : « si... peut-être... cela se pourrait... », etc.

En posant le plus possible de questions ouvertes (« Pourriez-vous m'expliquer... Je ne suis pas bien sûr d'avoir saisi, vous serait-il possible de... Que pensez-vous de... ? »), notre but est de tenter d'évaluer le prix de réserve et la zone de possible accord de la partie adverse. C'est le moment d'appliquer les règles du négoce distributif que nous avons vues au chapitre 2. Cela ne signifie pas pour autant l'ouverture franche des hostilités, de sonner le début de la foire d'empoigne autour de la table des négociations, ni de se lancer dans une lutte à mort dont le but serait de laisser l'adversaire sur le tapis. Si telle avait été notre intention, nous nous serions épargné le temps et les efforts dépensés lors de la phase d'échauffement. Au contraire, au cours de cette deuxième phase, nous présentons notre position sur un ton amical, mais ferme. Nous sommes en effet en quête d'une solution intégrative, satisfaisante pour les uns comme pour les autres, un but qui ne doit être perdu de vue à aucun moment des négociations.

3. Se rapprocher

Les deux camps ont fait connaissance, les thèmes à traiter ont été ébauchés, les positions campées... Nous arrivons à la phase d'approche. Nous l'avons dit au chapitre 3, la première chose à faire est de comprendre les besoins et les désirs de l'autre.

Nous voulons obtenir quelque chose – pour cela, il faut que nous ayons quelque chose à échanger : voilà posées les bases d'une collaboration où la créativité jouera à plein, pour parvenir à une solution constructive au problème qui nous réunit. Ce que les deux parties ont en commun est plus important que ce qui les sépare. Il n'est pas question, ni pour l'une ni pour l'autre, de perdre de vue ses intérêts propres ; ce n'est tout simplement pas encore le moment de les mettre en avant. Les détails spécifiques sont rassemblés par dossiers plus généraux, qui pourront constituer autant d'éléments de solutions alternatives, parmi lesquelles il ne restera plus tard qu'à choisir celle sur laquelle se fera un accord.

C'est au cours de cette troisième phase que l'aspect intégratif prend tout son sens, et que les efforts pour établir une relation de coopération amicale peuvent se révéler payants.

4. Conclure ou rompre

Si tout s'est déroulé comme prévu, à la fin de l'étape précédente, une ou plusieurs solutions satisfaisant les attentes des deux parties ont été mises sur la table. Il se peut qu'au contraire, il n'ait pas été possible de résoudre les contentieux et que la coopération n'ait pas été couronnée de succès. Ou encore que les acteurs n'aient pas réussi à dépasser le stade de la négociation distributive et de la confrontation.

Quoi qu'il en soit, ce quatrième temps est celui où l'on doit mettre terme à la négociation.

Si des offres intéressantes ont été proposées, il faut à présent retenir l'une d'entre elles. Il n'est pas rare qu'à ce point, les négociateurs, leur part de travail réalisée avec succès, se mettent en retrait et passent le relais à celui qui tient le pouvoir décisionnel effectif (ministre ou chef d'État en politique, chef de département ou directeur général en économie), lui seul ayant l'autorité requise pour finaliser l'accord, à partir des différentes alternatives proposées, et y apposer sa signature ou au moins ses initiales si un parlement ou un conseil d'administration est maître de la décision — moment protocolaire sans lequel un accord ne saurait être considéré comme valide.

Rappelons-nous, à titre d'avertissement, l'accord israélo-palestinien de 1995. L'accord tant attendu faillit ne jamais être signé à Washington : après des nuits de négociations, le leader palestinien Yasser Arafat, soupçonnant la traduction du texte de dissimuler des chausse-trappes, refusa de signer l'accord, alors que les protagonistes de la négociation s'étaient installés à la tribune, devant les caméras de télévision du monde entier, risquant du même coup de porter atteinte à l'image de marque du président Clinton et de la politique étrangère américaine. Ce n'est qu'au tout dernier moment qu'un compromis fut trouvé avec la disparition de la clause suspecte.

En effet, jusqu'à ce qu'un contrat ou un accord ait été signé, la solution à un conflit, dont l'élaboration a coûté tant de temps et de réflexion, n'existe encore que dans l'esprit des négociateurs. Le décideur final peut toujours refuser d'entériner l'accord au dernier

moment, par exemple dans le cas où, entre-temps, les données du contexte auraient changé.

Se retirer des négociations reste une option possible jusqu'à la fin — étant entendu qu'il est préférable d'y recourir le plus rapidement possible afin d'éviter les désagréments qu'on imagine. Il vaut mieux, en tout cas, ne pas signer d'accord qu'en signer un mauvais, duquel il sera extrêmement délicat de se retirer. Quel que soit l'accord, les deux parties doivent être convaincues qu'il est préférable de le signer que de ne pas être tombées d'accord du tout.

À chaque étape sa question

Chacune des quatre phases que nous venons de décrire détient un rôle spécifique, en liaison avec la ou les questions qui la sous-tendent (cf. fig. 7.2, page suivante).

La première des questions concerne l'autre : « Qui est notre vis-à-vis ? Quelle est l'étendue de son mandat ? Est-il habilité à signer un contrat ? Son pouvoir est-il limité et, dans ce cas, quelles en sont les limites ? » Nous sommes ici en pleine phase d'échauffement, pendant laquelle les représentants de deux parties font connaissance et se sondent l'un l'autre.

La deuxième phase, centrée sur l'aspect distributif, détermine les positions respectives des deux protagonistes. « Que veux-je obtenir et que veut mon homologue ? Qu'est-ce qui est négociable, qu'est ce qui ne l'est pas ? »

Une fois les positions respectives éclaircies, nous passons à la résolution du conflit, la négociation intégrative. Les questions principales, à ce stade, renvoient aux souhaits et aux besoins de l'autre : « Pourquoi demande-t-il ceci et non cela ? Sur quoi pourrions-nous tomber d'accord ? Quelles concessions pourrions-nous faire, et en échange de quel type de concessions de sa part ? »

Ce n'est qu'une fois que ces questions auront trouvé une réponse satisfaisante, que nous serons en mesure de faire porter, enfin, nos questions sur la conclusion de la négociation : « Quel est le meilleur accord global que nous puissions obtenir, et quand l'accord sera-t-il signé ? »

Ces cinq ensembles de questions constituent le cadre fondamental de toute négociation. Évidemment, ce découpage en phases est purement théorique : aucun maître des cérémonies ne se lève jamais

Figure 7.2 Les questions de base des quatre étapes de la négociation

<p>4. Comment, quand ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur quel accord global pouvons-nous tomber d'accord ? • Quelles sont les options les meilleures ? • Quand le contrat sera-t-il signé ? 			
	<p>3. Pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi négocient-ils ? • Quelles sont les solutions mutuellement acceptables ? • Que devons-nous offrir en retour ? 		
		<p>2. Quoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que voulons-nous ? • Que veulent-ils ? • Qu'est-ce qui est négociable ? 	
<p>1. Qui ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'étendue de leur mandat ? • Détiennent-ils la signature ? 			

pour annoncer, à haute et intelligible voix, « Mesdames et Messieurs, nous passons à présent à la phase n° 3 ! » Cependant, conserver ce schéma en mémoire quand on planifie et organise son action est des plus utiles. Il n'est pas rare qu'en pratique, les circonstances ne nous obligent à fractionner une négociation difficile en tours de table séparés...

DES MANDATS

Toutes les négociations ne se résolvent pas en un seul tour de table. Nous en savons la raison : la marge de manœuvre laissée aux négociateurs est étroite, et personne ne souhaite parvenir à un accord bâclé. Ce n'est pas dans l'urgence qu'on trouve en général les solutions les plus satisfaisantes. Au contraire, les élaborer pas à pas permet, entre autres, de corriger à chaque étape toute erreur qui aurait pu se faufiler. Le mandant, c'est-à-dire l'autorité qui définit les objectifs et les tâches du négociateur, a un pouvoir de décision à chaque nouvelle avancée dans le processus de la négociation, mais ne veut pas pour autant restreindre l'autonomie de son négociateur, car ce qu'il veut c'est que le négociateur puisse récolter des informations et aboutir à une solution constructive. C'est pourquoi il a tout intérêt à ne lui accorder qu'un mandat limité. Cette limitation détermine le découpage de la négociation en plusieurs sessions ou tours de table, ce qu'illustre la figure 7.3 de la page suivante.

Au premier tour, les mandats de part et d'autre de la table sont très limités. Les discussions s'ouvrent de façon classique, couvrent les étapes 1 et 2 (échauffement et présentation) ; les deux parties s'accordent sur le fait qu'un terrain d'entente est possible, qui les satisfasse l'une et l'autre. Elles ne poussent pas plus avant : leur pouvoir décisionnel est trop faible. Chaque négociateur rapporte à celui qui le mandate les résultats de ce premier tour. Si les perspectives sont bonnes, feu vert leur sera donné pour ouvrir le deuxième volet des négociations ; dans le cas contraire, l'affaire s'achèvera ici.

Lorsque les négociateurs se retrouvent, ils sont pourvus d'un mandat élargi. Leurs positions se rapprochent, la recherche d'un accord profitable s'approfondit. Cependant, une fois encore, les compétences allouées ne les autorisent pas à rédiger une première

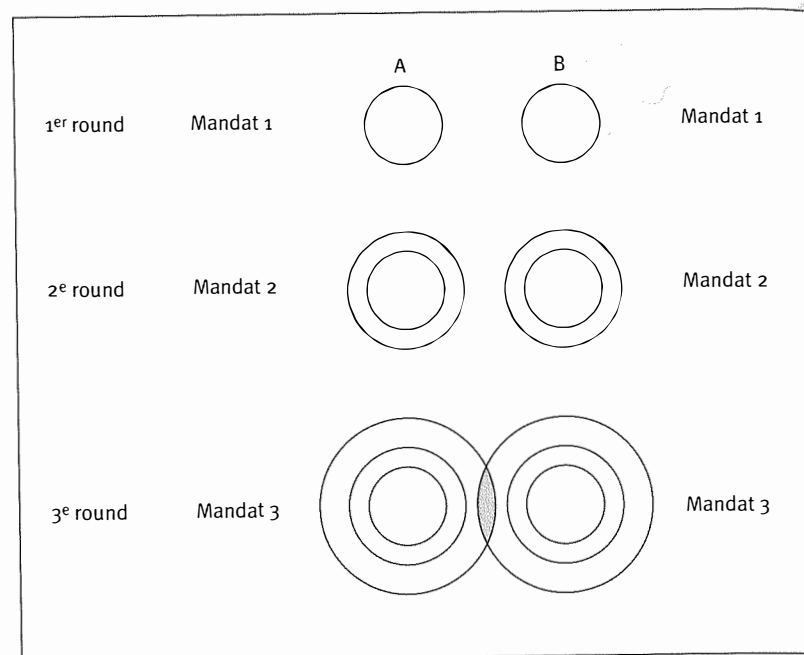


Figure 7.3 Tours de table, mandats et progression

version de l'accord, voire à le signer. À nouveau, il se rendent auprès de leur mandant respectif à qui ils délivrent un rapport.

Le résultat est prometteur. Chacune des deux parties est à présent sérieusement prête à porter l'affaire à son terme. Les mandats sont une fois encore élargis, de nouvelles concessions ont été soumises à examen et acceptées sous condition. Pour la première fois, les solutions avancées par les deux négociateurs possèdent suffisamment d'éléments communs pour qu'un accord puisse être conclu. Après de longues discussions, la troisième étape voit donc enfin le conflit se résoudre. Que les mandants en soient conscients ou non, il leur a été profitable de procéder par allers-retours successifs. En effet, plus l'enjeu est important, plus les négociations doivent être menées avec une extrême précaution. C'est pour cette raison que les mandats accordés à la plupart des diplomates sont rédigés en faisant attention au moindre mot — la politique étrangère, après tout, est affaire de gouvernements et de parlements, et ne doit pas reposer entre les mains des fonctionnaires civils assis à la table des négociations.

LE RÔLE DE L'INFORMATION

Avant de prendre une décision, les informations relatives à l'objet des négociations et à la situation des parties impliquées doivent être réunies, échangées et évaluées. Là est le domaine par excellence du diplomate. Nous l'avons vu à diverses reprises, l'information est la clé de la négociation. La figure 7.4. nous en offre une transcription schématique bien utile.

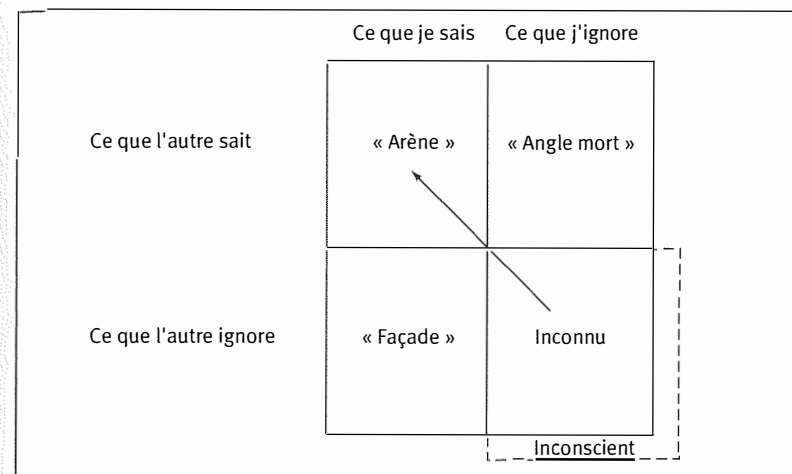


Fig. 7.4 La fenêtre de Johari (1961)

La fenêtre de Johari, ainsi nommée en référence à ses créateurs, Joseph Luft et Harry Ingham²⁶, est une méthode de représentation de la communication entre deux personnes (ou groupes), ce qu'elles savent ou non de l'autre. Les faits et les évaluations connus de chacune des deux sont inscrites dans le cadran en haut à gauche, qui symbolise l'arène des négociations. Juste en dessous, est reporté ce que nous savons mais que l'autre ignore. Ici, tout ne peut être affaire que de façade ; il n'est pas temps de dévoiler notre jeu. Notre situation est moins confortable lorsque l'on arrive au cadran supérieur droit : ici, se dessine notre « angle mort », puisque s'y trouvent toutes les informations détenues par notre vis-à-vis dont nous ignorons la teneur. Autant dire que nous ferons tout ce qui est

26. Luft J & Ingham H, 1989.

en notre pouvoir pour investir ce champ : ce sera d'ailleurs notre objectif premier.

Pour autant, nous ne devons pas perdre de vue la case en bas à droite, qui contient les informations inconnues de tous. Nous devrions pouvoir les faire glisser de cette zone d'ombre vers « l'arène » de la négociation avec le concours de l'autre partie. La collaboration qui aura lieu à cette occasion créera d'ailleurs peut-être ce moment de bascule décisif de la négociation, du distributif vers l'intégratif. J'ajoute, pour être complet, que ce dernier cadran est aussi le lieu où règne l'inconscient ; son analyse débordant le cadre de cet ouvrage, nous n'en tiendrons pas compte ici.

Échanger

La fenêtre de Johari ne sert pas seulement à fixer, de façon statique, l'état des connaissances. Elle permet également – surtout – d'illustrer le flux des informations.

La majeure partie de la négociation se joue dans l'arène, sur les informations partagées par les deux parties : ici, on joue cartes sur table – ce sont ces éléments, et eux seuls, qui sont sujets à négociation.

Divulguer des informations à la partie adverse revient à élargir « l'arène » vers le bas. Si c'est à nous que notre vis-à-vis apporte de nouveaux éléments, la zone du savoir partagé va s'étendre vers la droite.

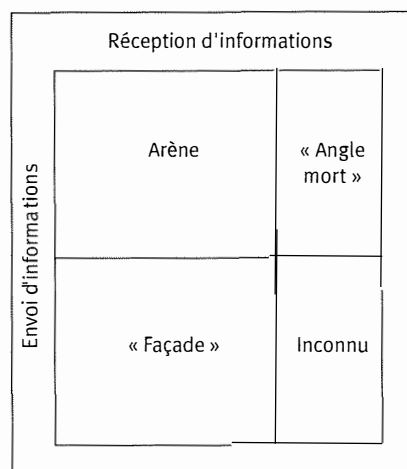


Fig. 7.5 La fenêtre de Johari

Sur ce principe, il est possible d'illustrer différents types de négociation ou différentes étapes d'une négociation. Chaque position des lignes de la croisée de notre fenêtre modélisera des intentions et des possibilités de communication différentes. Dans le cas idéal d'un rapport intégratif, les deux lignes opèrent un mouvement synchrone, pour réduire « l'angle mort » de chacun des protagonistes, ainsi autorisé à regarder ce que

dissimule la « façade » de l'autre. Dans une négociation, la zone d'inconnu est sans cesse repoussée par l'échange d'informations.

L'intervieweur

Ce personnage est emblématique de la collecte d'informations. Il pose toute une série de questions pénétrantes, sans répondre une seule fois lui-même. Le flux des informations est à sens unique. La figure 7.6 représente la négociation de son point de vue.

L'arène ne s'ouvre que sur l'axe des abscisses, au seul avantage de celui qui mène l'entretien. Plus il obtient d'informations, plus son angle mort s'amenuise. De fait, il se place en position dominante par rapport à l'interviewé, puisque sa « façade » n'est pas touchée. Cette façon d'agir ouvre rarement la voix à la coopération, mais est le meilleur moyen de camper ses propres positions dans un rapport distributif.

L'éléphant dans un magasin de porcelaine

Tout aussi extrême que l'attitude précédente, cette méthode canalise également l'information dans un seul sens – mais dans la direction opposée (figure 7.7).

Cette fois, le négociateur n'essaie pas de soutirer des informations. Il dévoile les siennes, abat son jeu, et révèle à son vis-à-vis tout ce qui lui est possible dans le temps qui lui est imparti. L'individu est souvent un bavard impénitent. Son « angle mort » n'en est réduit en rien, bien sûr, et risque même de grossir au fur et à mesure que la partie adverse reçoit et utilise les informations qu'il lui

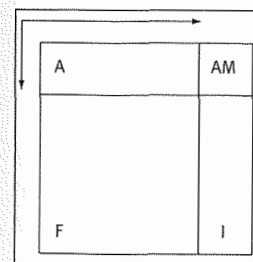


Fig. 7.6
L'intervieweur

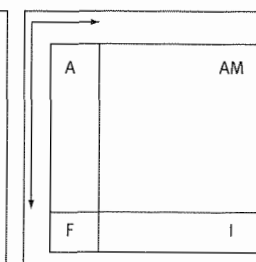


Fig. 7.7
L'éléphant dans
un magasin
de porcelaine

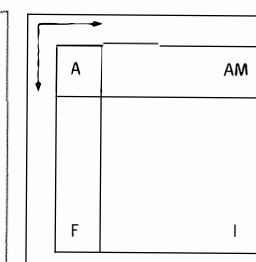


Figure 7.8
La tortue

fournit. Un tel caractère serait plus à sa place dans le cabinet d'un psychothérapeute qu'à la table des négociations.

La tortue

Cet autre type de comportement, que Joseph Luft et Harry Ingham qualifient de prudent, n'est pas moins à éviter dans la conduite d'une négociation (figure 7.8).

La tortue se déplace sans se presser, c'est le moins que l'on puisse dire. C'est avec lenteur qu'elle délivre ou reçoit les informations, et elle n'avance jamais très loin, quelle que soit sa direction. De fait, ce qui est inconnu le reste pour elle comme pour les autres — « angle mort » comme « façade ». La communication se limite au strict minimum. Imaginez une petite tortue effrayée par le vaste monde et se cachant sous son épaisse carapace. Elle minimise certes les risques, mais elle laisse échapper du même coup un bon nombre d'opportunités. C'est l'attitude la plus stérile à adopter dans la conduite d'une négociation.

Les bons négociateurs sont des hommes de communication. Ils sont sans cesse en quête de nouvelles informations, qu'ils recueillent avec le plus grand soin. Ils seront plus ou moins expansifs, selon la mission qu'ils ont à remplir, mais en aucun cas ils ne se retrancheront derrière le masque de la tortue. Une telle position peut convenir au début d'une négociation, mais dès la phase d'échauffement, lorsque les partenaires apprennent à se connaître, il est essentiel de se montrer plus ouvert.

LA GESTION DE L'INFORMATION

Nous venons de voir les différents rapports du négociateur à l'information à travers le prisme de la méthode mise au point par Joseph Luft et Harry Ingham. Comment cela s'organise-t-il dans le cadre plus large d'une négociation ? La réponse est simple et renvoie au sujet même de ce chapitre : chaque étape exige des négociateurs qui se font face de réagir différemment. Chacun des mouvements que nous avons décrits peut être utilisé, en son temps, pour gérer de façon dynamique l'information. La figure 7.9 illustre la manière dont

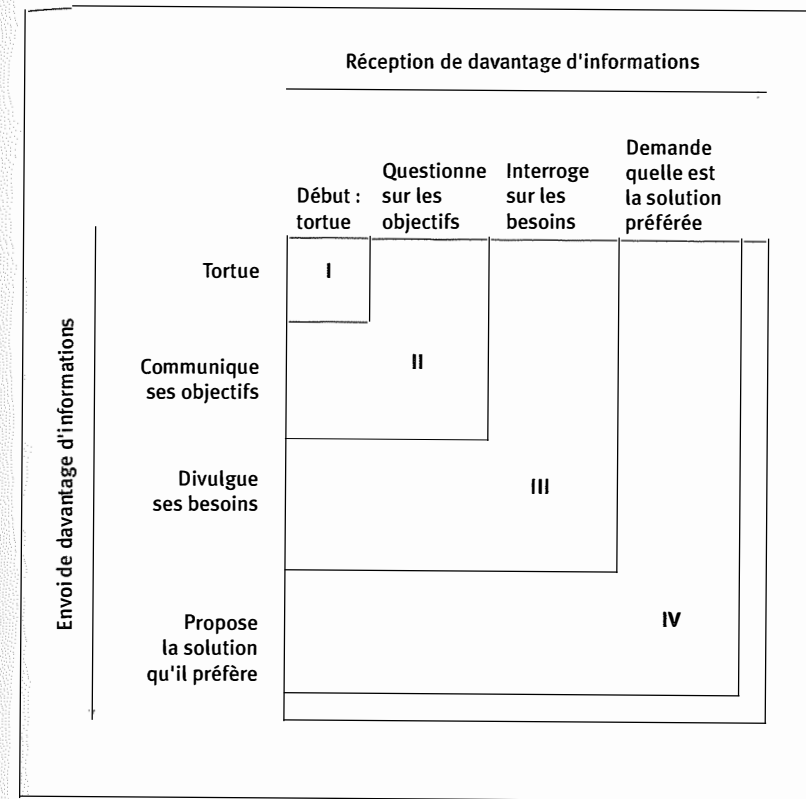


Figure 7.9 Gestion de l'information et étapes de la négociation

le cadre de « l'arène » (les connaissances communes aux deux parties) peut être élargi de plus en plus à chaque pas.

Le commencement s'opère au pas de la tortue. Les négociateurs se rencontrent pour la première fois, ils n'agissent qu'avec circonspection. Au cours de la première et au début de la deuxième étape (mais pas au-delà), ils exposent leurs positions et leurs objectifs dans un jeu de questions-réponses, au cours duquel, en fonction de la situation, l'un ou l'autre des camps va céder le premier sur un point. À condition que chaque partie reçoive des informations, que ce soit l'une ou l'autre qui commence a peu d'importance.

La troisième étape vise, on s'en souvient, les objectifs et les besoins : les protagonistes se rapprochent et cherchent ensemble une solution de type intégrative. Le cadre où sont groupées les

informations connues par tous s'élargit de nouveau, dans les deux sens dans le meilleur des cas — sinon, une coopération sera difficilement imaginable : l'un ou l'autre se devra de faire ou d'accepter un compromis.

La quatrième étape est celle de la décision. Il est temps, pour chacun d'eux, de savoir quelle est la solution préférée par le négociateur adverse. Ici encore, la symétrie dans le mouvement est importante car on ne parviendra à un accord final réussi, que si les deux camps sont satisfaits de la solution trouvée.

Ce qui est important ici n'est pas l'application précise des schémas décrits plus haut, mais la reconnaissance d'une évolution des demandes à mesure que la négociation progresse.

Mettre toutes les chances de son côté (et du côté de son partenaire), c'est poser toutes ces questions de façon synchrone et au moment opportun.

SOURCE BIBLIOGRAPHIQUE

Luft J, « The Johari Window », in *Human Relations Training News* (1961).
Luft J & Ingham H, *Organizational Behavior*, New York, McGraw Hill, 1989.

8 Le comportement du négociateur

C'est une lapalissade : un bon négociateur revient beaucoup plus souvent avec un excellent contrat en poche qu'un mauvais. C'est peut-être que les solutions qu'il apporte sont meilleures, et ce probablement parce qu'elles induisent que toutes les parties concernées s'en trouvent gagnantes. Nous n'avons fait en tout cas que lever un voile sur le secret de sa réussite : nous savons à présent qu'il réside en partie sur un planning bien préparé, le choix d'une stratégie et de tactiques judicieuses, et leur mise en œuvre réfléchie tout au long des négociations.

Tout cela n'est encore cependant que la partie émergée de l'iceberg : la part la plus importante se cache sous la surface de l'eau : il en est de même pour la négociation. C'est ce domaine que nous allons essayer d'éclairer dans ce chapitre.

La comparaison entre un iceberg et une négociation réussie ne s'arrête pas là : on n'en trouve pas tant que ça. Heureusement, de nombreuses études les soumettent à examen, ce qui nous permet au final de connaître dans le détail comment agissent les maîtres ès négociation sur le terrain : le comportement qu'ils adoptent se distingue nettement de celui de la plupart de leurs homologues. Or, ces études révèlent également que cette distinction qui crée la différence n'est pas le fruit d'un talent inné, mais d'un véritable apprentissage — même si cet enseignement a rarement été transmis *via* un cursus classique.

Bien qu'il soit évident que c'est sur le terrain (nos expériences — et surtout les mauvaises) qu'on se forme le mieux, je ne veux pas croire que ce soit le seul lieu valable de l'apprentissage : c'est la raison d'être de ce livre. Aussi, examinons à présent les différents types de comportement qu'un négociateur aguerri peut adopter.

AVANT LA NÉGOCIATION

Les études menées par le groupe de recherche britannique Huthwaite²⁷, sur les négociateurs chevronnés, ont mis en lumière un certain nombre de facteurs de succès.

Dès la phase de préparation, ils envisagent **un plus grand nombre d'options** et de portes de sortie que la moyenne des négociateurs. Ils en augmentent d'autant leur liberté d'action – donc leur pouvoir – quand il s'agit d'opérer des choix.

En règle générale, un bon négociateur porte davantage d'attention à ce que possèdent en commun les parties, que son collègue moins expérimenté, qui, lui, investira plus de temps et d'énergie à repérer l'objet des contentieux qui les opposent. En fait, il est difficile de savoir si cette recherche de ce qui réunit les uns et les autres autour de la table est la cause ou l'effet d'une atmosphère qui donne envie de collaborer. C'est pour le moins la marque d'une volonté de mener une négociation constructive, à deux, et qui vise **le long terme**.

En effet, l'appréhension du facteur temps diffère aussi chez l'homme performant : certes, il reste avant tout ancré dans l'« ici et maintenant », mais pour autant il ne quitte jamais des yeux les perspectives à long terme.

Autre plus : le bon négociateur sait envisager son **objectif comme une zone définie par une limite plancher et une limite plafond, et non pas seulement comme un seul point à atteindre**. Dans un contexte en constante évolution, cela lui offre une plus grande liberté de mouvement. D'autre part, avoir à disposition plusieurs options possibles lui donne également la possibilité d'une approche nuancée : celui qui n'a qu'un objectif précisément défini ne peut penser les avancées qu'en termes de bon ou mauvais ; s'il loupe son but, il lui faudra soit l'abandonner, soit faire échouer la négociation.

Enfin, les négociateurs d'expérience ont pour caractéristique de **se donner des objectifs sans pour autant fixer une fois pour toutes le chemin qui les y conduira**. Ainsi conservent-ils l'avantage de pouvoir rester flexibles et de pouvoir s'adapter, par exemple lorsque leur vis-à-vis désire discuter les points à débattre dans un ordre différent de celui qu'ils avaient prévu. Un négociateur moins brillant succombe

27. Citées in Adler, 1997.

souvent à la tentation de planifier la négociation comme s'il s'agissait d'une ligne de production : or, des instruments comme la segmentation des opérations ou l'analyse du chemin critique sont de peu d'utilité lorsqu'on a affaire à des individus qui échappent à notre influence.

Certaines de ces analyses ont été confirmées par une étude française²⁸, selon laquelle, comparés à leurs homologues novices, les négociateurs expérimentés :

- consacrent deux fois plus de temps à analyser le conflit ;
- réfléchissent à trois fois plus de solutions possibles ;
- sont moins attachés à leurs propres objectifs ;
- utilisent un éventail stratégique plus large ;
- portent au contraire trois fois moins d'attention à leurs tactiques.

Nous pouvons profiter de ces observations en faisant nôtres, autant que possible, les qualités des experts de la négociation, en essayant d'adopter dans notre pratique leurs comportements.

PRÉPARATION D'UNE NÉGOCIATION : LES FACTEURS DE SUCCÈS (SOURCE : ADLER, 1997, ET DUPONT, 1994)

- Un éventail d'options aussi large que possible
- Une attention accrue aux facteurs de convergence
- Une plus grande attention à ce qui touche au long terme
- Définir une position maximale et minimale plutôt qu'une cible précise
- Préparer un programme de discussions sans l'articuler de façon rigide
- Consacrer plus de temps à étudier le conflit
- Faire porter son attention sur les solutions élaborées avec l'autre, plutôt qu'à ses propres objectifs
- Ne pas surestimer les tactiques, souvent surévaluées

AU COURS DE LA NÉGOCIATION

Les recherches de Huthwaite ont également permis d'étudier le comportement des négociateurs pendant les négociations, et

28. Dupont, 1994.

notamment de dresser une liste de comportements des plus utiles et de comportements à éviter absolument.

COMPORTEMENTS À LA TABLE DES NÉGOCIATIONS (SOURCE : RACKHAM & CARLISLE, 1976)		
Façon d'agir	Négociateur habile*	Négociateur moyen*
• Irrite	2,3	10,8
• Fait des contre-propositions	1,7	3,1
• Provoque l'escalade (défense/attaque)	1,9	6,3
• Annonce par son comportement qu'il va :		
- faire des propositions	0,4	1,5
- sauf en cas de désaccord	6,4	1,2
• Écoute de façon active :		
- pour vérifier qu'il a bien compris	9,7	4,1
- pour résumer et synthétiser	7,5	4,2
• Pose des questions	21,3	9,6
• Donne ses impressions (rapport interne)	12,1	7,8
• Argumente sans diluer ses points forts	1,8	3,0

*Pourcentage par heure de négociation

Provoquer l'agacement

Il existe de nombreuses façons de présenter les choses qui non seulement n'ont aucun effet de persuasion, mais ont l'art d'irriter. Quelqu'un qui qualifie ses offres de « généreuses » et sa proposition d'« honnête » ou d'« accord raisonnable » a peu de chances de convaincre avec un tel discours. Il ne fera au mieux que rendre perplexe son vis-à-vis, ne serait-ce que parce qu'il est naturel de soupçonner le piège derrière l'éloge de soi. Alors que la plupart des négociateurs habiles font tout pour éviter d'offenser ou de critiquer la partie adverse, ceux qui le font moins ont plus de mal à se retenir dès qu'il s'agit de manifester de l'autosatisfaction. Or à quoi cela sert-il si ce type de propos n'est pas reçu, et s'il ne provoque en face qu'une réaction négative, ou pour le moins perplexe ?

Interrompre avec une contre-proposition

Voici une technique très répandue chez les négociateurs débutants. Plutôt que de prêter l'oreille aux suggestions de la partie adverse, de réfléchir et de les examiner avec attention, ils réagissent immédiatement pour maintenir leur cap en opposant une proposition de leur cru. Or, l'expérience montre que la contre-proposition neutralise les éléments avancés jusque-là. Si les deux parties souhaitent travailler dans un climat de coopération, elles doivent chacune s'écouter mutuellement. Même si la contre-proposition ne signifie pas le rejet pur et simple de ce que l'autre vient d'avancer, elle arrive toujours à un moment inopportun : imaginez que vous soyez en train de faire une proposition à quelqu'un et que vous découvriez que seul son raisonnement l'intéresse, bref que vous parlez à un mur...

En outre, même si la contre-proposition est parfaitement comprise d'un point de vue technique, elle ne peut que perturber le cours de la négociation, de provoquer la confusion. En induisant de nouvelles idées et un supplément d'informations, elle a tendance à brouiller la situation, à rendre plus difficile un état des lieux clair.

Pour toutes ces raisons, un bon négociateur s'abstient de ce type de manœuvre, à moins qu'il ne le fasse dans l'intention délibérée d'étouffer dans l'œuf une proposition de la partie adverse.

Provoquer l'escalade

Les négociations prennent une tournure malheureuse quand un des camps lance une attaque contre une personne ou un objet, provoquant en retour une offensive avec pour résultat l'escalade et des joutes verbales. Même une remarque inoffensive suffit parfois à déclencher les hostilités. Lorsque, par exemple, le négociateur dit : « Vous ne pouvez pas nous tenir pour responsable... », pour tâcher de se dépêtrer d'une situation délicate, il attaque indirectement son vis-à-vis ; le choc en retour ne se fait pas attendre, l'interlocuteur se met immédiatement sur la défensive, et le ton commence à monter... Très vite, l'atmosphère se détériore et l'esprit de coopération, si nécessaire pour parvenir à un accord intégratif, s'évanouit bel et bien.

Un négociateur médiocre est plus à même de déclencher une telle spirale qu'un bon, comme de perdre le contrôle de la situation en laissant peu à peu son agressivité s'exprimer. Le bon négociateur

attaquera parfois son adversaire si cela entre dans le cadre de sa stratégie, mais toujours en frappant juste et fort, à point nommé et sans crier gare. Il ne laissera pas à son vis-à-vis le temps de construire une ligne défensive, mais enchaînera en faisant une proposition sérieuse et convenable, qu'il aura bien sûr concoctée à l'avance.

Assurer une bonne réception du message

Un bon négociateur est forcément un homme de communication. Il possède donc une maîtrise de la langue et des techniques de communication au-dessus de la moyenne. Rien d'étonnant à cela. Un des moyens les plus efficaces pour communiquer est de parvenir à exprimer ce que l'on s'apprête à dire avant même d'avoir prononcé un mot, c'est-à-dire d'adopter un comportement type, explicite en soi. Plutôt que de poser une question à brûle-pourpoint, le négociateur habile l'introduira par une formule qui adoucira sa demande : « Puis-je me permettre de vous demander combien d'unités vous êtes en mesure nous livrer immédiatement ? » Cette approche ne doit pas se limiter aux questions. Elle permet d'exprimer sans heurt une suggestion, un commentaire ou un diagnostic personnel.

De cette technique, on tirera plusieurs avantages. En attirant l'attention sur ce que l'on s'apprête à dire, on crée les conditions d'une bonne réception du message — qui sera reçu de façon d'autant plus claire qu'on aura, pour ainsi dire, suscité l'attente de ce qui est dit.

Ce peut-être également un moyen de calmer le rythme d'une conversation qui commençait à s'emballer, avec un possible risque de dérapage. Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, nous avons tous besoin d'un minimum de temps pour intégrer une information nouvelle. Or, procéder de la sorte, en utilisant cette sorte d'amortisseur verbal, aidera à mettre les interlocuteurs au même niveau, l'un par rapport à l'autre. Une négociation s'annonce souvent comme une confrontation. Le ton est dur. Une technique de ce type vise justement à calmer le jeu.

Il existe cependant une exception à cette règle : en aucun cas on n'exprimera son désaccord de la sorte. On a plus intérêt dans ce cas à simplement affirmer qu'il n'est pas possible de souscrire à la proposition. Il est toutefois plus diplomatique de commencer par présenter sa contre-argumentation sur un ton détaché avant de

conclure sur le rejet de la proposition adverse.

Un refus catégorique — erreur fréquente du novice — entraînerait la partie adverse à se retrancher derrière ses positions et à ne plus vouloir en démordre. Il y a alors de fortes chances pour que la tension monte rapidement dans ce phénomène d'escalade dont nous parlions il y a peu. Il est toujours préférable de s'arranger pour que l'autre puisse revenir sur sa proposition sans perdre la face.

Écouter de façon active

L'art du dialogue, pour être efficace, requiert l'écoute active. En s'assurant régulièrement qu'il a bien saisi les propos qu'on lui tient et en les reformulant de façon condensée, le négociateur expert réduit les risques de parvenir à une incompréhension de part et d'autre. La discussion y gagne en ce que les deux parties s'assurent qu'elles parlent bien des mêmes choses — ce qui est, à soi seul, une bonne raison de pratiquer l'écoute active aussi souvent que possible. Elle sert en outre deux autres objectifs.

En résumant ce que je viens d'entendre, je renvoie à l'autre son discours comme par un effet de miroir : mon interlocuteur s'apercevra si oui ou non, il a été bien compris, s'il doit éclaircir ou développer tel ou tel point. Ainsi, tout en m'assurant que je n'ai pas interprété de façon erronée ce que mon vis-à-vis m'a livré, je peux lui soutirer un complément d'informations.

En outre, reformuler et demander un éclaircissement renforce le sentiment que l'accord est bel et bien recherché, donc à portée. Alors qu'un négociateur moins chevronné évitera de préférence les points délicats ou à éclaircir par peur de remettre en question l'accord, l'expert réfléchit déjà aux difficultés éventuelles de la mise en pratique de ce qui aura été conclu, et ce à la table même des négociations. L'idéal serait d'ailleurs que ces derniers points soient soulevés avant la signature de l'accord, même s'il s'avère que l'absence de solutions conduise finalement à renoncer à la tractation. Qu'y a-t-il de pire qu'un accord auquel les parties ne seraient pas parvenues si elles avaient examiné toutes ses clauses avec davantage de soin ? Nul doute que l'une d'entre elles ne finisse par reprocher à l'autre de ne pas avoir attiré son attention sur un alinéa qui finirait forcément par créer un problème. Même le représentant de commerce le plus futé ne peut vendre sans penser un peu plus loin qu'à la signature de son bon de commande.

Poser des questions

Interroger, même à de nombreuses reprises, n'effraie pas le négociateur. Ce qu'il cherche à préciser ce sont les positions et les intentions de son interlocuteur pour être en mesure d'adapter à ce qu'il apprend ses tactiques au fur et à mesure. Cependant, l'art du questionnement ne vise pas la seule collecte d'informations. Poser des questions, c'est prendre l'initiative, agir, donc imprimer son rythme à la négociation et en diriger le cours : une réponse satisfaisante induit une nouvelle question, et ainsi de suite ; en menant la conversation à bon train, la partie adverse se trouve de fait privée de la possibilité d'analyser ce qui sous-tend, sur le long terme, chacune ou l'ensemble de vos demandes. Parallèlement, celui qui pose la question peut mettre à profit le temps de la réponse pour préparer le mouvement suivant.

Enfin, autre avantage et non des moindres : une question peut se révéler être une alternative élégante au rejet pur et simple d'une proposition. En interrogeant, on émet un doute, on fait donc implicitement comprendre à son adversaire que ses arguments n'ont pas convaincu : libre à ce dernier de compléter son argumentation ou de changer de position sans perdre la face.

Révéler ses impressions

Une négociation n'est pas nécessairement une partie de poker. Nous avons compris qu'un bon négociateur ne divulgue qu'avec précaution les informations relatives à ses intentions et à sa latitude d'action. Toutefois, il peut être utile de révéler à la partie adverse, au moment opportun, son sentiment personnel sur la situation : cela ne peut qu'engendrer un climat de confiance, en particulier si ces confidences reflètent votre état d'esprit véritable. Votre interlocuteur, parce qu'il connaît (ou croit connaître) vos intentions, s'en trouve rassuré ; la coopération, entre deux personnes qui entretiennent un rapport de respect mutuel, en sera facilitée. En outre, faire part de nos impressions et des sentiments qui nous animent est parfois un moyen de parvenir à une plus grande clarté dans une situation embrouillée : par exemple, lorsque persiste un doute sur le sérieux d'une proposition émise par la partie adverse, il reste possible de lui exposer nos craintes et de lui demander de nous aider à mettre davantage en lumière les différentes positions (à moins, bien sûr, que la stratégie que nous avons choisie exclue la coopération au stade

de la finalisation de l'accord, auquel cas dévoiler ses cartes serait une erreur – à éviter absolument).

Certains négociateurs ont tendance à motiver chacun de leurs mouvements. Cette attitude limite leur liberté, car il est toujours difficile de sortir ensuite du canevas qui a été dessiné. Sans compter qu'il faudra redoubler de prudence si l'on a été conduit à falsifier des faits ou à mentir sur les sentiments que l'on a mis en avant...

Argumenter sans diluer son message

De combien d'arguments faut-il étayer une proposition pour qu'elle paraisse convaincante ? Un seul devrait suffire, s'il est pertinent. Or, il est courant d'entendre dire que plus on a de bonnes raisons pour appuyer chaque point, mieux c'est. C'est une erreur.

Un négociateur avisé préfère se concentrer sur l'argument principal, et n'en avance d'autres que lorsque le premier ne remporte pas la mise.

Entre plusieurs arguments exposés en bloc, il est quasi obligatoire que certains paraissent plus faibles que les autres : s'il est malin, l'adversaire n'a plus qu'à fondre sur les maillons faibles de votre discours ; vous vous retrouvez du même coup immédiatement en position défensive, en dépit des points forts de ce que vous avez avancé, qui se trouvent dépréciés par ceux, plus attaquables, avec lesquels vous les avez mêlés. Un mauvais choix tactique dans la présentation de votre argumentation peut ainsi mettre à bas une stratégie tout entière. Se limiter à un ou deux arguments de poids réduit la possibilité qu'à votre adversaire de répliquer.

LE BALLET DE LA NÉGOCIATION

Nous venons de discerner et d'expliquer un certain nombre de comportements heureux ou moins appropriés à la conduite d'une négociation. Il est donc possible à présent d'approfondir cette analyse et de mettre en œuvre de façon concrète ces types de comportements dans le cadre des cinq stratégies de base présentées au chapitre 5. Avec un peu d'imagination, nous pouvons recourir à l'image de la danse pour nous représenter les mouvements qui font glisser d'une

de ces cinq positions à une autre. Cette métaphore n'est pas aussi tirée par les cheveux qu'il le semble : il existe bel et bien un flux mouvant d'énergie, au physique comme au mental, entre les négociateurs. Nonobstant les analyses scientifiques, nous ne devons pas oublier que ce qui nous occupe est avant tout une relation intense entre des individus, dans une situation particulièrement dense !

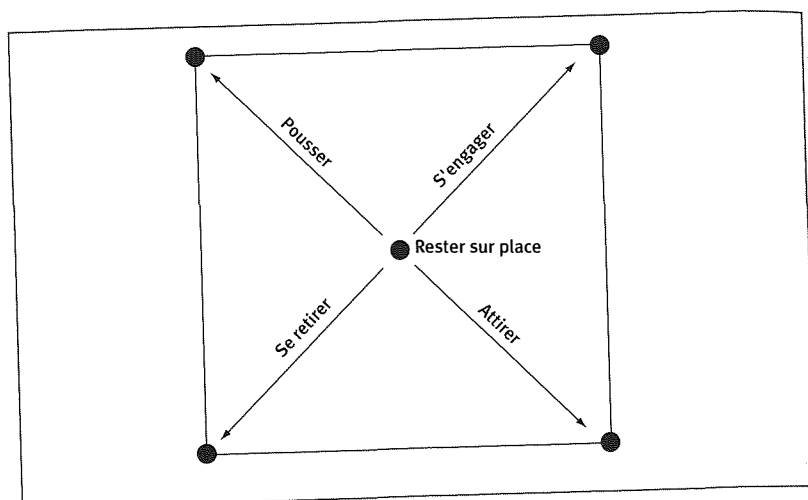


Figure 8.1 Le ballet de la négociation

Le schéma précédent illustre les cinq pas de base de notre ballet. Nous pouvons nous le figurer comme une rencontre empreinte de légèreté, de mouvements déliés, un peu sur le mode de cet art martial japonais qu'est l'aïkido. Ici, nulle confrontation violente, de poings serrés comme au karaté, ni d'épée de bambou comme au kendo. L'aïkido tient davantage de la danse de salon, même si le perdant de l'épreuve est mis au tapis alors que le vainqueur reste debout.

En conservant cette image en tête, retournons à l'univers de la négociation, dans l'arène climatisée qu'est la salle de conférence. De la position centrale (le compromis), le négociateur expert peut tenter de repousser ou d'attirer son vis-à-vis sur l'axe du distributif ; mais il peut également évoluer le long de l'axe de l'intégratif, en entraînant toujours son partenaire, en s'éloignant d'un rapport de type conflictuel pour conduire l'autre en douceur, grâce à son talent et son habileté, vers la collaboration et l'accord réalisé en commun.

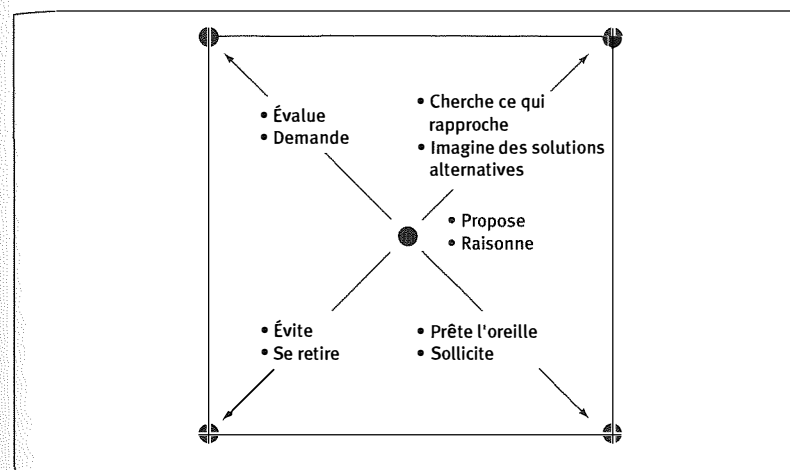


Figure 8.2 Le ballet de la négociation en mots

Ce nouveau schéma est une transcription possible des pas de danse de notre ballet à l'aide des instruments de la communication verbale.

Pousser : faire bouger l'autre

Il s'agit de **pousser** l'adversaire pour **évaluer** les suggestions et les propositions qu'il vient de faire (« J'aime A, mais B me paraît inacceptable »), ce à quoi l'on peut arriver également en faisant une demande (« Ce que je veux, c'est... Donnez-moi X, s'il vous plaît... »). Enfin, une mesure d'incitation ou bien la contrainte peut remplir cet office (« En échange de... Je serais prêt à ... Si vous faisiez ceci, je ferais cela... Si vous n'acceptez pas ma proposition, je romps les pourparlers... »).

Il n'est question ici que de requêtes, de demandes et d'évaluations, sans nécessairement avoir à les justifier par des faits ou à les expliquer. Vous vous contentez de demander, sans autre explication. Une poussée plus offensive aurait deux conséquences possibles : soit vous obtiendriez une concession immédiate, soit vous seriez forcé de vous battre pour savoir qui, de vous ou de votre adversaire, est le plus fort. Dans tous les cas, ce genre d'offensive est très risqué. La majeure partie des négociateurs préfère la main de fer dans le gant de velours pour bouter la partie adverse de sa position initiale.

Attirer : la main tendue

C'est le mouvement qui correspond le plus naturellement au fait de poser une question (« Dites-moi, s'il vous plaît, ce que... Expliquez-moi s'il vous plaît... »). En répondant aux questions posées, l'autre se tourne implicitement dans la direction qui mène à la solution désirée. Une telle attitude pourrait être interprétée comme le signe que vous baissez les bras, alors que vous opérez un mouvement simplement moins offensif que celui dont il était question au paragraphe précédent. Toute question doit bien sûr s'accompagner d'une **écoute attentive** (la plus attentive possible). Reformuler et résumer (« Ai-je compris correctement ce que vous avez dit, c'est-à-dire... »), c'est encourager l'autre à s'exprimer tout en livrant son interprétation et son sentiment sur ce qui a été dit (« Je suppose que vous vous sentez soulagé/frustré/satisfait désormais ! »). Dévoiler une information, une impression personnelle ou son expérience (« Oui, je suis passé par-là aussi... ») est une autre façon d'inviter l'autre à approfondir le lien qui se crée durant l'échange.

Faire du surplace : de petits pas vers le compromis

Le surplace est une figure courante du ballet des négociations. C'est un enchaînement de mouvements qui, au bout du compte, laisse les deux parties sur les mêmes positions. Chacune patiente, en se contentant de petits pas. Si aucune ne peut produire de solution satisfaisante, ou s'il leur est impossible de tomber d'accord, il est fort probable qu'une **offre** ne tardera pas à être émise (« Puis-je vous suggérer que... »), ou bien que l'on proposera d'étudier un **compromis en mettant en exergue ses avantages d'un point de vue technique** (« Pour les raisons suivantes... je vous suggère que nous... »). Cette technique fort employée a souvent surtout pour but de dissimuler le manque d'efforts de chacun des camps. Cependant, il arrive qu'elle réponde au mieux à la situation, lorsque l'un et l'autre des partenaires ne peuvent mieux faire que s'accorder sur des points de compromis mineurs.

Se retirer : l'évitement ou la rupture

Certains pas de danse vous éloignent de votre partenaire et donnent l'impression que vous êtes sur le point de quitter la piste – une situation qu'il serait préférable d'éviter dans la mesure du possible...

Un peu d'humour, des plaisanteries – voire parfois de mauvais goût, si cela s'avère nécessaire – sont autant de façon de se retirer en douceur : il s'agit d'abord de détendre l'atmosphère (il est impossible d'enlever le couvercle d'une Cocotte-Minute avant que toute la vapeur ne se soit échappée...). Le négociateur peut également **se soustraire** de la négociation, en cessant par exemple d'écouter, en se lançant dans des manœuvres de distraction ou en quittant la table des négociations – au sens littéral comme figuré.

S'engager : une invitation à danser ensemble

Pour investir son énergie dans la recherche d'une collaboration constructive, il est nécessaire que les deux négociateurs commencent, en commun, par **définir les éléments essentiels qui les réunissent**. Autant dire que chacun se doit de chercher à connaître l'autre, à découvrir quels sont ses centres d'intérêt, ses besoins, mais également de mettre à jour une expérience commune et un objectif partagé (l'accord). Dans ce dessein, notre communication privilégiera toutes les notions touchant au concept de dynamisme ou de sensation (goût, odeur, son, couleur, forme, vitesse...). **L'imagination et la créativité** jouent également un rôle très important ici, dans la mesure où le pas que nous allons esquisser ensemble va nous faire évoluer dans une stratégie de collaboration. C'est le moment d'envisager des voies satisfaisantes pour tous deux, et destinées à nous faire faire côte à côte un long chemin. Ici, personne ne conduit la danse, les pas se font à deux, en alternant les rôles de meneur et de suiveur : ce que l'on cherche est simplement à progresser ensemble vers le but fixé – un accord gagnant gagnant.

Improviser

Outre ces figures de base, il est bien entendu que notre ballet peut intégrer toutes sortes de pas intermédiaires (sauts, pauses, virevoltes...), qui naissent naturellement chez l'un ou l'autre des danseurs. Il n'est pas rare d'être obligé d'improviser, par exemple lorsque l'orchestre entonne un air que l'on n'a jamais entendu. D'autre part, il y a souvent un moment de flottement lorsqu'il s'agit de déterminer qui va mener la danse – donc qui est en position de force à tel ou tel moment de la rencontre. Ainsi, dans la salle de conférence, nous ne sommes jamais très éloignés de ce qui se passe, à quelques immeubles de là, dans une discothèque. Selon celui ou

celle qui vous accompagne, et de la programmation du DJ, vous pouvez soit vous ennuyer, soit vous amuser comme un fou. Ce qui est certain, c'est qu'ici comme là-bas, pour s'amuser vraiment il faut connaître les pas et les différents mouvements par cœur, pour être en mesure de les danser sans y penser et se consacrer entièrement à son ou sa partenaire.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adler N, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Cincinnati (Ohio), South-Western College Publishing, 1997.

Dupont C, *La Négociation : conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz, 1994.

Horney K, *Nos Conflits intérieurs*, Paris, Arche éditeur, 1992.

Rackham N & Carlisle J, « The Effective Negotiators », chapitres I et II, Huthwaite Research Group, *JEIT*, 2 (1976) 6.

Saner R, « Psychological Movement Patterns in Psychotherapy » (« Schémas des mouvements psychologique en psychothérapie »), *Human Movement Science*, 4 (1985), 67-86.

9 Conduire une délégation

Dans les sphères de la politique et de l'économie, il est fréquent que les négociations ne soient pas menées par des négociateurs individuels, mais par un groupe : une délégation. Celle-ci confère quelques avantages : la possibilité de disposer d'un savoir spécialisé pluriel lors des négociations elles-mêmes, et de répartir la charge de travail entre plusieurs personnes, ce qui libère d'autant le chef de la délégation et lui offre une plus grande liberté d'action. De plus, la multiplicité des regards est gage qu'on oubliera ou négligera moins d'éléments. Enfin, comparée à l'émissaire unique, la délégation est aussi une source d'une plus grande créativité et la garantie d'un examen approfondi de toutes les alternatives imaginables.

Cependant les résultats effectifs d'une délégation dépendent de la façon dont on a su, ou pas, résoudre les problèmes spécifiques de l'exercice de l'autorité au sein de la délégation. Pour le négociateur, travailler en groupe ou en solo sont deux expériences radicalement différentes. Ne pas le prendre en compte compromettrait d'autant les chances d'aboutir avec succès.

Ce chapitre s'adresse ainsi aux négociateurs expérimentés : il a pour but de les sensibiliser et de les préparer au travail d'équipe, ainsi qu'à leur rôle spécifique au sein du groupe. Commençons par les problèmes de base soulevés par le choix des membres et la conduite d'une délégation.

CONDUIRE LA DÉLÉGATION

Il n'est pas évident de rassembler une équipe qui « fonctionne » (bien). Il faut d'abord réunir des personnes qualifiées dans des domaines différents, de façon à couvrir le plus large champ de compétences possible. Les membres du groupe doivent avoir le temps de faire connaissance (et cela bien avant la négociation !) et de s'habituer à leurs collègues. Chacun doit se voir assigner (à moins qu'il ne le choisisse spontanément) un rôle en cohérence avec ses compétences et sa personnalité. Ces rôles devraient ensuite être rodés – éventuellement dans le cadre d'une répétition de la négociation à venir –, afin de mettre à jour d'éventuels conflits ou difficultés, et de les régler. Enfin, la communication à l'intérieur du groupe doit être clairement organisée et mise à l'épreuve.

La première tâche du négociateur en chef est de mettre au point cet aspect bien avant que ne s'ouvre la négociation proprement dite : à cette date, il ne sera plus temps de s'y intéresser ; nous serons parvenus à l'instant de vérité, au moment où l'efficacité de la délégation doit faire ses preuves. C'est aussi à ce stade que le chef de la délégation sera en mesure d'évaluer le temps qu'il devra investir et les soucis qu'il rencontrera à diriger et guider son groupe.

Dans une bonne équipe, il ne cesse de contrôler les liens complexes qui relient chacun des membres, l'idéal étant que cela « roule tout seul », sans qu'il ait à s'en soucier. Il a pour mission de veiller à ce qui est négocié, pas de surveiller ses collaborateurs.

Or, une délégation dont les membres s'entendent mal, ou qui a été peu préparée, est pire que tout. Non seulement elle n'apporte aucun soutien au négociateur, mais elle ajoute encore au poids qui pèse sur ses épaules.

Celui qui conduit la délégation doit aussi se préparer à tenir son propre rôle au cours des négociations. Pour parler en termes imagés, si la négociation qui met aux prises deux personnes est comparable à un avion de tourisme, celle qui nécessite, dans les deux camps, l'intervention d'une délégation importante ressemble, elle, à un gros-porteur – inutile de dire que ce que l'on demande aux pilotes du premier et du second n'a rien de comparable. Le pilote d'un avion de tourisme volant dans de bonnes conditions météorologiques peut se fier à sa connaissance du terrain et voler « au feeling », alors que le

commandant d'un Boeing 747, avec son énorme masse au décollage, doit maîtriser un nombre considérable d'instruments de navigation et d'appareils de contrôle. D'autre part, si les petits appareils réagissent rapidement, il doit tenir compte, lui, du délai de réaction des commandes. Enfin, il est épaulé par une équipe composée d'un copilote, d'un mécanicien et d'un navigateur, qui ont chacun une tâche à remplir, à la fois différente et nécessaire. Le pilote de l'avion de tourisme serait fort embarrassé s'il prenait la place du commandant du Boeing : il ne saurait ni utiliser la technologie sophistiquée qui couvre la paroi de la cabine, ni diriger l'équipage – à moins qu'il n'ait suivi un entraînement spécifique et complet.

Il en va de même dans le monde de la négociation, aussi allons-nous nous intéresser en premier lieu à la formation du négociateur en chef.

La meilleure façon d'aborder ce point est sans doute d'observer les erreurs les plus fréquemment commises dans la conduite de négociations complexes, et qu'il faut à toute force éviter. Cela nous permettra, *a contrario*, de dégager les facteurs de succès d'une équipe efficace et de repérer la façon dont les tâches sont réparties au mieux entre ses membres. À la fin du chapitre, un exemple, celui du président John F. Kennedy et de son cabinet, nous montrera que même une équipe expérimentée, composée de personnes brillantes, peut rencontrer des difficultés si elle n'a pas adopté certains mécanismes de contrôle.

Des erreurs fréquentes

Nous avons tous connaissance de négociations ratées, ne serait-ce que parce que nous en avons été informés par les médias. Après une brève interview accordée aux équipes de télévision impatientes, les négociateurs déçus et leurs collègues disparaissent, abattus et bredouilles. La raison de tels échecs est sans doute à rechercher du côté des erreurs qu'ils ont commises, ou d'une mauvaise préparation de la délégation. Dans la plupart des cas, il faut bien l'avouer, les erreurs ont des conséquences moins dramatiques que cela : un terrain d'accord a été plus ou moins trouvé, même si les objectifs de départ n'ont pas été atteints.

Quelles sont donc les erreurs les plus fréquentes ?

La première réside dans un **leadership mené de façon trop autocratique** par le chef de la délégation : au lieu de laisser son

équipe participer, il veut tirer la couverture à lui seul ; plutôt que de déléguer, il donne des ordres. Mais celui qui traite ses employés comme des esclaves ne doit pas s'étonner s'ils **se rebellent contre son autorité**. Ce genre de mutinerie – qui peut, dans le pire des cas, éclater aux yeux de tous à la table des négociations – est bien sûr un don du ciel pour la délégation adverse.

De même, **perdre de vue les objectifs du groupe**, que ce soit le fait d'un ou de plusieurs de ses membres, affaiblit l'efficacité globale de l'équipe. Un camp ne manque jamais de tirer au plus vite parti de la situation lorsqu'un membre dissident de l'équipe adverse **affiche ouvertement une position proche** de la sienne.

D'autre part, certains membres, en développant **une attitude paranoïaque par rapport à de supposées attaques de la partie adverse**, peuvent également saper la cohésion interne de l'équipe, alors qu'en réalité, personne ne montre de l'hostilité à leur égard. La délégation est alors obligée d'interrompre son travail pour limiter les dégâts et réorganiser le groupe, réduisant de fait l'énergie disponible pour les vraies négociations. Une équipe qui s'est vue affaiblie de la sorte n'est plus en état de remplir sa mission.

Elle ne l'est pas davantage lorsqu'elle n'a reçu aucune **directive claire** de la part du négociateur en chef, ou lorsqu'elle ne suit pas la ligne que ce dernier a définie. Une délégation efficace fait front derrière son porte-parole, ne parle que d'une voix, du moins aux yeux des observateurs extérieurs. Cela ne signifie pas pour autant que le leader puisse attendre des autres une quelconque loyauté personnelle. Il doit plutôt renforcer la cohésion du groupe en encourageant la responsabilité mutuelle : ainsi, la délégation se sentira-t-elle moins assujettie aux directives de sa tête, et sera-t-elle encouragée à développer une plus grande autonomie, un plus grand sens critique par rapport à son activité, une plus grande créativité. Plus elle se reposera sur la personne ou sur l'autorité de son leader, moins elle sera à même de prendre des initiatives.

Il arrive également que **certaines membres de l'équipe évitent d'assumer toute responsabilité** et préfèrent s'abriter derrière leur leader plutôt que de prendre des décisions par eux-mêmes. Leur utilité se limite au cadre strict des instructions concrètes qu'ils ont reçues. Si aucun ordre ne leur est donné – ce qui peut facilement arriver si le négociateur en chef est trop occupé, par exemple –, ils deviennent des poids morts. Néanmoins, de tels parasites peuvent parfois se révéler nécessaires, lorsqu'il est très important (comme en

Chin) de préserver l'honneur de la partie opposée et de les aider à garder la face en arrivant avec une délégation conséquente. Dans le contexte qui nous occupe, nous attendons toutefois des membres de la délégation une participation plus active, leur tâche étant de soutenir de leur mieux le négociateur afin qu'il atteigne ses objectifs.

Les facteurs de succès

Cette tâche fait peser une grande pression sur les membres de la délégation et sur celui qui la conduit. Des sociologues, qui ont étudié de près le fonctionnement d'équipes performantes, ont dressé une liste de facteurs de succès, que nous livrons ici à titre de recommandations pour les groupes qui ont à mener des négociations.

La première règle, lorsque l'on forme une équipe, est de recruter **ses membres selon leurs compétences**. C'est une évidence ? Oui, encore faut-il parfaitement connaître les personnes concernées. Il faut éviter à tout prix qu'existent d'obscurs rapports de pouvoir au sein du groupe, ou les individus finiront par se sentir davantage concernés par leur propre situation que par la tâche à accomplir. Cela implique que **l'autorité du négociateur en chef soit clairement définie** et, si nécessaire, imposée. Non pas que ce dernier doive adopter une attitude répressive : il est bon de **débattre des décisions en commun, mais le leader doit avoir le dernier mot**. Dans le cas contraire, le groupe risquerait de ne pas être viable. Le schéma suivant montre les différentes formes de leadership possibles, de la main de fer à la capitulation.

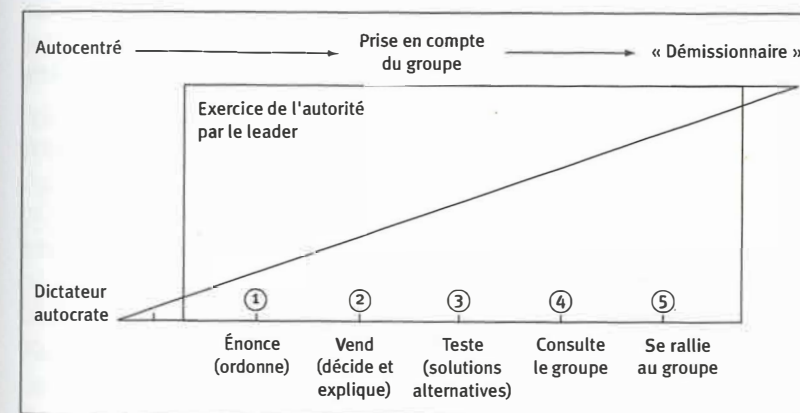


Fig. 9.1. Modes de conduite de négociation : de l'autorité sans faille à la capitulation (Source : Tannenbaum & Schmidt, 1958)

Les différences culturelles jouent un rôle dans le choix du style de leadership que l'on a tendance à adopter. Se baser sur la consultation (exemple 4 du schéma), ce qui est de règle de façon générale dans le monde anglo-saxon, serait assez mal compris dans les contextes culturels méditerranéen, asiatique ou sud-américain, où le style est plus conventionnel et tend à se limiter aux exemples 1 à 3.

Pendant les discussions – qui devraient être autant que possible libres – le leader détient la voix prépondérante et doit s'assurer que les membres de son équipe débattent de leurs divergences à coup d'arguments techniques, et non pas de leur point de vue personnel. Ici, il n'y a pas d'opinion vraie ou fautive – personne ne détient la vérité, ni ne doit se poser en juge omniscient. Il n'y a rien à y gagner, et tout à y perdre. Par-dessus tout, il est essentiel de s'assurer que **les membres du groupe discutent de leurs différends en privé**. Nous l'avons vu, toute dissension interne exposée au grand jour serait aussitôt exploitée par la partie adverse.

Cela implique donc que **la distribution des rôles et le droit de prendre la parole à la table des négociations aient été précisément définis**. Dans le cas contraire (plusieurs délégués s'autorisant à intervenir sans concertation préalable), même le plan le plus élaboré risque de mener au chaos. **En principe, les experts doivent demeurer à l'arrière-plan**, de façon à ce que le négociateur en chef puisse faire appel à eux, le cas échéant ; ils ne devraient jamais intervenir d'eux-mêmes, ou seulement de façon très brève. Ils ont été désignés pour leur savoir ou savoir-faire dans leur domaine spécifique, compétences indubitables qui n'en font pas pour autant de bons négociateurs. Pour reprendre notre exemple du personnel navigant (cf. p. 188), le fait que le mécanicien soit un expert en moteurs d'avion ne lui donne pas les moyens de passer à l'avant et de prendre la place du copilote.

Il est tout de même important de souligner que ce n'est pas parce que l'on ne détient pas une place de premier plan dans les discussions, donc que l'on n'y participe pas activement, que l'on est en droit de s'en abstraire : **tous les participants doivent suivre avec attention le déroulement des négociations**. Chacun en perçoit le détail à sa manière et peut ensuite partager ses observations avec ses collègues ; c'est ainsi que tous enrichiront leur perception et accroîtront leurs connaissances.

Dans le même mouvement, les membres d'une délégation efficace se caractérisent aussi par leur capacité à **joindre leurs efforts pour trouver de nouvelles alternatives**.

De discuter ouvertement de la direction que devraient prendre les pourparlers à la table des négociations, il n'est pas question : **chacun doit connaître les priorités du groupe, sans ambiguïté et dès le début, et doit agir en conséquence**. Il est inutile de préciser qu'une équipe qui présente un front uni fera meilleure impression qu'une autre qui, d'emblée, apparaît divisée. C'est pourquoi il est conseillé, lorsqu'on monte son équipe, d'organiser **une répétition générale** avant le jour J, impliquant le recours à des acteurs extérieurs (collègues de la même organisation ou conseils spécialisés recrutés pour l'occasion) susceptibles de représenter de façon crédible la partie adverse.

LE GROUPE

Dissocier les fonctions de l'équipe et le rôle de chacun de ses membres n'est possible que dans le cadre d'une approche plus théorique que ce que nous venons de faire en listant les facteurs d'échec et de succès. Cela n'est toutefois pas dénué d'intérêt sur un plan pratique.

Ses fonctions

Elles se résument en trois points.

• Atteindre l'objectif

Le premier est directement lié à l'objet de la négociation. Les problèmes doivent être cernés, l'information collectée et diffusée, les avis réunis et exposés ; enfin, la faisabilité des solutions proposées doit être examinée.

• Assurer le fonctionnement de l'équipe

Le but de ces activités est d'impulser la dynamique de groupe et de renforcer sa capacité de fonctionnement. Cela implique de coordonner les actes de ses membres et de ménager un équilibre entre leurs divers intérêts. La tâche assignée à certains coéquipiers est de maintenir la cohésion du groupe : leur mission consiste à établir

l'harmonie en son sein, à l'orienter vers l'objectif, à faciliter les échanges lorsque les avis divergent, à se rendre disponibles pour l'un ou l'autre des membres si besoin est, ou à simplement défendre le point de vue du leader ou de la majorité.

• Répondre aux besoins individuels

Les intérêts personnels et le besoin d'investir et de mettre en œuvre son énergie doivent être satisfaits chez chacun des membres de l'équipe. Au lieu de travailler ensemble de manière constructive, les individus s'engagent parfois dans une lutte d'influence, entravant ainsi l'effort collectif. Soit ils refusent de prendre une part active au processus même de la négociation, soit ils font dévier le sujet lorsqu'ils entrent en scène ; ce type d'attitude se révèle le plus souvent de façon claire par des efforts pour attirer l'attention : ce n'est plus le processus en cours qui motive l'individu, mais son besoin de reconnaissance. L'énergie ainsi dépensée n'est plus investie au service de la mission première de l'équipe – résoudre les problèmes rencontrés –, et doit donc être canalisée par des mesures expresses pour redonner au travail de groupe la place qui lui revient.

Le schéma 9.2 illustre la façon dont ces trois fonctions évoluent dans le temps au sein d'une équipe bien managée.

Plus l'équipe travaille depuis longtemps ensemble, moins le besoin de satisfaction individuelle importe. Elle maintient son niveau de productivité tout en faisant attention de conserver un fonctionnement fluide. Chacun de ses membres se concentre avant tout sur la tâche qui lui est confiée ; les problèmes d'ordre relationnel éventuels ne sont ni étouffés ni écartés comme s'ils étaient sans importance, mais traités en groupe²⁹.

La répartition interne des rôles

Une analyse exhaustive de ce point n'a pas sa place dans le cadre de ce livre ; nous nous bornerons ici à en esquisser les grandes lignes. La gestion d'un groupe passe par la répartition de différents rôles, qui couvrent un champ d'activité plus ou moins large. La performance

29. Müller, 1992.

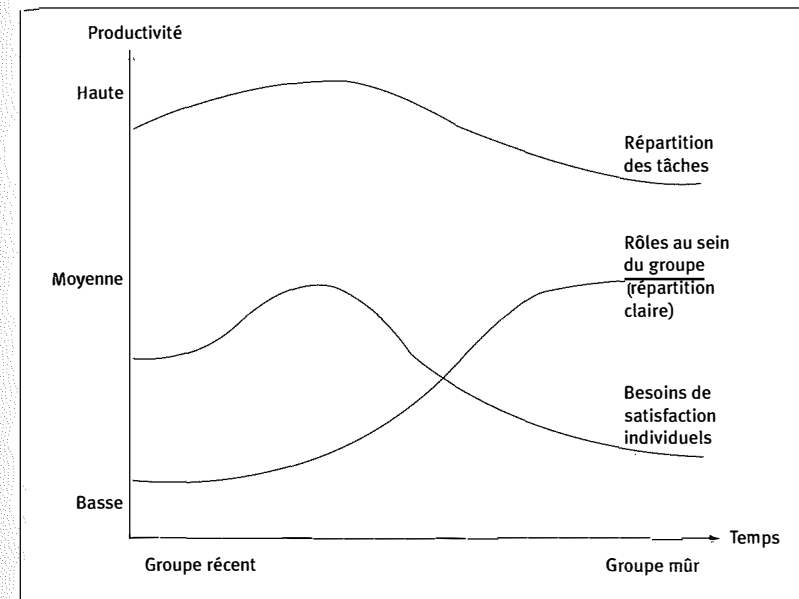


Fig. 9.2 : Le groupe en évolution

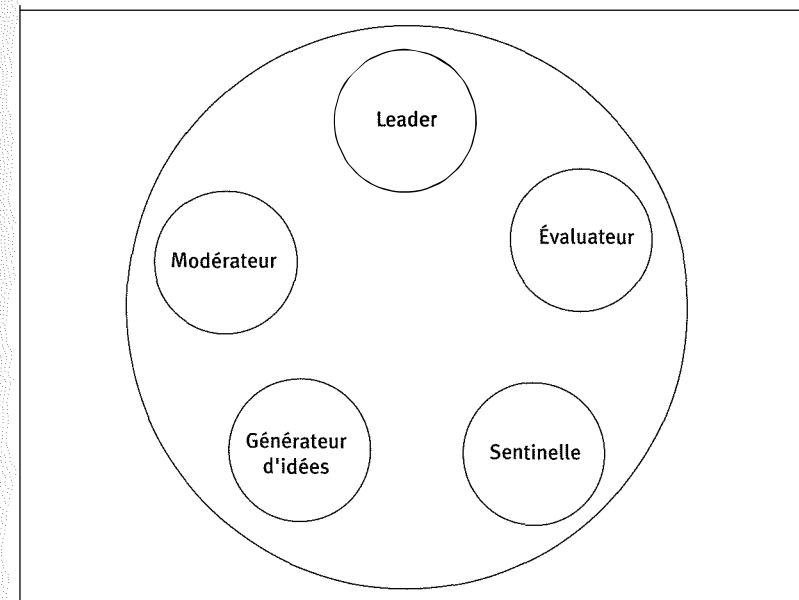


Fig. 9.3 : Les rôles au sein du groupe

d'une équipe sera d'autant plus grande que chaque rôle sera tenu par la personne la plus qualifiée, et que tous les membres accepteront la distribution des tâches sans discussion. Pour bien fonctionner en équipe, chaque membre du groupe doit être parfaitement au courant du rôle tenu par ses collègues ; ajoutons que l'efficacité sera accrue si l'on sait mettre à jour la composition parallèle de l'équipe adverse. Il n'est donc pas inutile de caractériser en quelques lignes les rôles majeurs que l'on retrouve dans chaque groupe (cf. figure 9.3, page précédente).

Le porte-parole est le chef d'équipe. Il ou elle en définit la politique. En règle générale, ce rôle est endossé par le chef de la négociation, mais ce n'est pas nécessairement le cas : on risque alors de froisser ou d'irriter le camp adverse, à moins que cela ne soit justement une manœuvre tactique. Le premier rôle, en tout cas, se doit d'être joué par une seule personne car, dans le cas contraire, une lutte d'influence et de pouvoir éclaterait tôt ou tard. Il peut arriver qu'un « opposant » apparaisse et entre en rivalité avec un leader officiel. Des conflits de cette nature sont autant d'obstacles à la réalisation de la mission à accomplir et doivent être rapidement mais définitivement réglés.

S'il est un rôle qui peut être joué par plusieurs personnes en même temps, c'est celui de « générateur d'idées », l'élément créatif par excellence du groupe. En pratique, l'appréciation, le développement et l'application de ces idées seront confiés aux autres membres de l'équipe. Par exemple, l'« évaluateur » passera en revue toutes les suggestions à la lumière de la situation présente et fournira ainsi au leader une information essentielle. Tandis que toutes ces fonctions sont remplies en parallèle, la « sentinelle » a pour mission de protéger l'équipe des attaques et des coups surprises de la délégation adverse, mais aussi d'ébruiter les informations que veulent faire circuler ses collègues. Enfin, chaque groupe a besoin d'au moins un « modérateur » dans ses rangs, c'est-à-dire quelqu'un qui, lorsque le groupe est dans une impasse, cherchera à faire concorder les différents avis et positions au sein même du groupe.

Ainsi, on comprend à quel point réfléchir à l'organisation et à la coordination de l'équipe est fondamental. C'est ce que l'exemple suivant illustrera.

• Un exemple : John F. Kennedy et son équipe

Cette brève étude de cas³⁰ a pour objet le président Kennedy et son entourage immédiat ; elle démontre les dangers inhérents à l'« esprit de clan » prôné par de nombreuses sociétés.

Kennedy réunit autour de lui, à la Maison Blanche, un aréopage de conseillers et d'experts dynamiques et brillants, issus des meilleures universités du pays : Dean Rusk, Robert McNamara, Douglas Dillon, Robert Kennedy et Allen Dulles, pour ne citer que ceux-là. Cette fameuse « cellule de réflexion » fonctionne à merveille. Or, c'est pourtant elle qui commande le catastrophique débarquement de la Baie des Cochons, à Cuba. Comment une telle chose a-t-elle pu se produire ? Tout le monde fait des erreurs, me direz-vous. Certes, c'est une explication simple. Mais, dans le cas qui nous occupe, il en existe une autre : certains indices montrent clairement que la décision fatale de mener l'assaut est le fruit d'un raté dans les mécanismes de contrôle mis au point au sein du groupe. Irving Janis met en lumière plusieurs signes d'un sentiment de groupe hypertrophié (qui aboutit à une « pensée collective ») qui, ajouté au stress engendré par une situation tendue, a considérablement réduit la faculté de prise de décision de l'équipe. Les symptômes observés sont les suivants :

- Les membres de l'équipe partagent une impression d'invulnérabilité. Ils prennent d'énormes risques, ne savent pas comment répondre aux alarmes qui se déclenchent, et se montrent par trop optimistes quant au dénouement de l'affaire. Par exemple, l'équipe du président Kennedy fonde son plan sur l'hypothèse invraisemblable de la Central Intelligence Agency (CIA), selon laquelle ils sauraient dissimuler au public que les États-Unis étaient à l'origine de l'invasion de l'île.

- Tous les signaux d'alarme sont ignorés au profit d'une interprétation des faits *a posteriori* et d'une théorie reine. James C. Thomson, professeur à Harvard, a observé que la Maison Blanche a été victime d'un tel comportement de nombreuses années : lorsque quelque chose se passe mal, il suffit de réécrire l'histoire pour rendre inattaquables les décisions qui ont été prises.

- Bien sûr, l'équipe a la morale pour elle : « Nous ne pouvons qu'avoir raison. » Rien ne l'exprime davantage que le refus

30. Janis, 1971.

systématique d'affronter certaines questions et jugements critiques. La justification de sa position ne souffre aucune discussion. Petit à petit, les voix qui, à la Maison Blanche, s'expriment contre l'opération, se taisent de leur propre chef.

- Il est alors logique que de telles prémisses aboutissent à une conclusion simple : « Si nous avons raison, alors les autres doivent avoir tort. » En outre, le groupe sous-estime ses adversaires autant qu'il surestime ses propres forces : l'aviation cubaine n'est absolument pas prise compte – deux B-26 obsolètes sont censés la clouer au sol au cours d'une attaque surprise. La réalité s'est révélée tout autre.

- Ce groupe d'experts exerce une pression sociale sur les membres qui adoptent un point de vue critique. Toute tentative pour faire appel à la prudence ou soulever des problèmes épineux est réprimée. Le président Kennedy lui-même émet à plusieurs reprises des doutes sur l'opération de la Baie des Cochons, mais il laisse les représentants de la CIA mener les discussions lors des réunions importantes, où la moindre réserve est immédiatement endiguée et fondue dans le point de vue majoritaire.

- Au fil du temps, cette pression sociale conduit plusieurs membres du groupe à étouffer tout esprit autocritique, tout scepticisme, et à en traquer la manifestation chez les autres. Au bout du compte, tout sens critique s'évanouit au sein du groupe.

- L'unanimité règne donc – au moins en apparence – lors des prises de décision, et se glisse petit à petit dans les discussions. « Qui ne dit mot consent » de vient implicitement la règle de fonctionnement de l'équipe.

- Enfin, les individus les plus exaltés, désormais dangereusement soudés les uns aux autres, se sentent en droit de protéger les autres – spécialement le président – contre les opinions divergentes et même contre les informations qui jettent un éclairage différent sur la situation. Robert Kennedy est l'un de ces « gardiens du temple » : il tire les proches du président à part et s'adresse directement à leur conscience...

Comment une telle implosion peut-elle être évitée dans le groupe ?

Il suffit d'adopter un certain nombre de mesures simples. Le leader peut inciter chacun des membres de son équipe à jouer le rôle d'évaluateur critique. Au début d'une réunion, il devrait rester

impartial, sans jamais dévoiler ses préférences (le groupe risquerait de le suivre aveuglément). Si les conditions de sécurité le permettent, l'organisation peut faire venir de l'extérieur des conseillers qui ne seront pas victimes de « l'esprit maison ». S'il est trop risqué d'ouvrir le débat à des personnes extérieures, un membre du groupe pourra se faire l'avocat du diable. Enfin, le groupe peut surveiller les clignotants qui se mettent au rouge au cours d'une réunion prévue à cet effet, avant d'ouvrir un second tour de table.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Janis I, « Groupthink », *Psychology Today Magazine*, 322-329, juin 1971.
 Müller W, « Verhalten in der Gruppe » (« Le comportement de groupe ») *Management-III-Reader*, Centre St Economics and Business Administration, université de Bâle, 55-61, 1992.
 Tannenbaum R & Schmidt W H, « How to Choose a Leadership Pattern », in *Harvard Business Review*, mars-avril 1958.

10 Les groupes d'intérêts et le public

Les négociations ont rarement lieu hors de tout contexte. Même dans les cas de figure les plus simples, les deux parties doivent prendre en compte un certain nombre de facteurs : leurs positions, leurs objectifs, leur stratégie ou leur comportement sont en partie déterminés par l'extérieur, pour ainsi dire. Lorsqu'un homme désire acheter une nouvelle voiture, il prend obligatoirement en considération les *desiderata* de son épouse – qui voudra peut-être d'ailleurs être présente au moment du choix du modèle, c'est-à-dire lors de la négociation chez le concessionnaire. Si ce type de situation peut s'avérer relativement conflictuel dans la vie privée, on conçoit qu'il le soit davantage encore dans le cadre des affaires. Le responsable des achats d'une chaîne de magasins n'achète pas 5 000 paires de chaussures de sport pour son propre compte, mais pour la société qui l'emploie. Aussi, la liberté de mouvement qu'il se voit accorder par le magasin a-t-elle quelques limites. Plus l'affaire est importante, plus haut placés seront les décideurs qu'il devra consulter et à qui, au premier chef, il devra vendre, *en interne*, ses idées. Il n'en va pas autrement pour le diplomate impliqué dans des négociations préliminaires, portant sur un accord de libre-échange par exemple : il se doit de rendre des comptes à ses supérieurs à chacune de ses avancées, ces derniers devant faire de même auprès des autorités gouvernementales dont ils dépendent. Même le président ou le directeur général d'une société ne peut agir en complète indépendance, sans consulter son conseil d'administration ou ses actionnaires. Selon leur degré d'implication, ces groupes surveillent la façon dont les affaires marchent et les fluctuations des cours de la Bourse, et interviennent s'ils le jugent nécessaire – le directeur général doit tout au moins se préparer à cette éventualité.

Dans la sphère économique, il est fréquent que des accords importants nécessitent des négociations avec les principaux groupes d'intérêts ou les mandants de son propre camp. Le schéma suivant illustre la façon dont l'interaction entre ces deux fronts établit dans les faits deux pôles de négociation : l'un avec la partie adverse, l'autre avec et quelquefois contre sa propre base. Ainsi, chacun des négociateurs principaux a sans doute à négocier en interne avec ses mandataires ou les groupes d'intérêts qui les constituent (d'autres ministères du gouvernement qu'il représente ou d'autres départements de sa société).

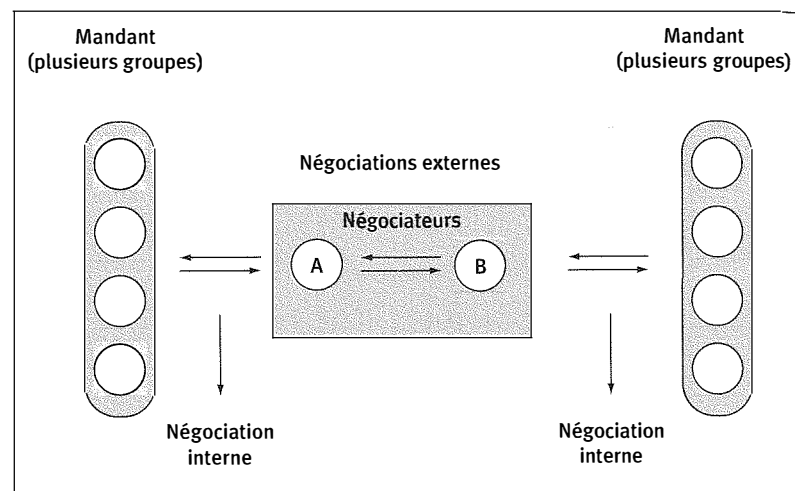


Fig. 10.1 Le négociateur, un intermédiaire (Source : Lewicki & Litterer, 1985)

La nécessité de prendre en compte ces personnes et groupes supplémentaires a un impact considérable sur la position du négociateur. Certaines négociations bilatérales peuvent ainsi devenir multilatérales, même lorsque aucune autre partie n'est officiellement impliquée – la nature de ces négociations s'en trouve du même coup modifiée : tout se passe comme si, subitement, de nouveaux participants s'asseyaient à la table des négociations ; les discussions en sont rendues plus complexes et plus difficiles.

Toute négociation ayant une portée sociale, politique ou économique, est bien sûr rapidement l'objet d'intérêt de l'opinion publique et des médias. De ce fait, les membres de l'une ou l'autre

des délégations risquent de se voir directement interpellés et influencés. Nous reviendrons sur cet aspect particulier du problème p. 205 ; contentons-nous ici de décrire l'énorme influence que les groupes d'intervenants sont susceptibles d'exercer sur le comportement des négociateurs, ainsi que sur le déroulement et l'issue des négociations.

LES GROUPES DE PRESSION

La plupart des négociations et des décisions mises en œuvre par les entreprises, les pouvoirs publics, des associations ou les États – comme d'ailleurs dans la vie privée – ont toujours un impact sur la négociation, à un degré ou à un autre.

Pour prendre un exemple extrême, la construction d'une usine de produits chimiques traditionnelle (cheminées, transport de produits...) fait peser une menace sur le bien-être et la santé des populations locales. D'eux-mêmes, les individus concernés sont susceptibles de prendre les mesures qu'ils jugent nécessaires – avec ou sans le soutien des autorités – pour s'assurer que leurs intérêts seront bien pris en compte, ne serait-ce qu'au moment de la délivrance des permis de construire et d'exploitation. Certains groupes d'intérêts peuvent même faire entendre leur voix avant que le terrain à bâtir n'ait été acheté. La multinationale qui veut s'implanter est donc conduite à s'asseoir à la table des négociations non seulement en compagnie du propriétaire de la terre, mais aussi – indirectement – d'organismes et d'associations de défense de l'environnement, comme de différents groupes de défense des citoyens ou de protection de la nature, par exemple, qui représenteront les intérêts de la population, poseront le problème de la préservation du site naturel, des nappes phréatiques, des zones de nidification des oiseaux, ou – pour n'oublier aucun type de revendications – les intérêts des acteurs de l'économie locale comme des autres propriétaires terriens alentour. Chacun aura de bonnes raisons de souhaiter (nouveaux emplois, impôts locaux, augmentation de la valeur foncière, aides de l'État...) ou de refuser (qualité de vie, protection de la nature, inquiétude pour les générations futures...) la construction de l'usine : l'objet des négociations touche directement la vie de tous ces gens.

Ces groupes arrivent donc à la table des négociations avec des exigences très variées (la qualité de l'air et de l'eau, le respect de la biodiversité, tout comme le droit au travail, la croissance économique ou la spéculation sur l'augmentation du prix de la terre). À première vue, un certain nombre d'entre elles paraîtront exagérées, voire terriblement naïves ou assez égoïstes. Il sera cependant impossible de les ignorer. Ne serait-ce que parce que certaines se révéleront parfaitement justifiées. Ce que nous appelons « groupes d'intérêts » est l'ensemble de ceux qui soutiennent et représentent ses positions. Notons également que le fait que certains des intérêts défendus puissent être individuels ne les invalide en aucune façon, ni ne signifie que celui qui les défend n'a aucun pouvoir. Ainsi, les objectifs, tout comme les intérêts individuels se heurtent ou entrent souvent en concurrence les uns entre les autres.

Au final, décider de mettre en avant la préservation de la qualité de l'air ou le souci de créer des emplois est l'objet d'une négociation sociale. Les forces opposées des divers groupes d'intérêts feront chacune leur possible pour influencer l'autorité concernée (l'administration locale chargée de la délivrance du permis de construire, par exemple). Dans ce cas, les négociateurs, qui peuvent être les porte-parole des différentes factions concernées, sont tenus de respecter les intérêts et positions respectifs de leurs mandants ou de la communauté qui les soutient, source de leur autorité. Certes, ils peuvent à l'occasion agir de leur propre chef, mais au risque d'en subir les conséquences : ne pas voir leur mandant électoral renouvelé, être démis de leurs fonctions, se fermer des portes utiles à leur carrière, ou affronter le mécontentement public. Il arrive même qu'ils soient menacés de représailles – au demeurant un outil de négociation bien peu conventionnel – lors des rencontres avec ces groupes. Le champ de manœuvre stratégique du négociateur est alors défini par des positions prises indépendamment de lui, sa tâche est donc de parvenir à un accord aussi inventif et intégratif que possible dans les limites qui lui sont imposées.

LES GROUPES D'INTÉRÊTS

Si nous élargissons encore le cercle de ceux qui gravitent autour du négociateur, après les membres de la délégation, les mandants et les

groupes de pression, nous rencontrons une série de groupes moins directement impliqués : les groupes d'intérêts. L'opinion publique est celui que l'on retrouve le plus fréquemment, nous en parlerons plus en détail dans un instant. Auparavant, examinons quelles sont les relations qui se tissent entre ces groupes d'intérêts, les négociateurs et les groupes de pression (cf. fig. 10.2).

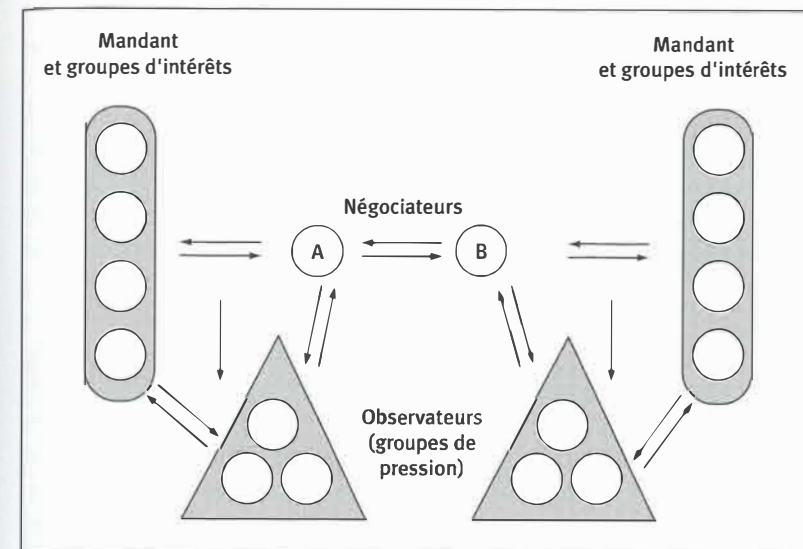


Fig. 10-2 Négociateurs, groupes de pression et groupes d'intérêts (Source : Lewicki & Litterer, 1985)

Appuyons-nous sur un exemple simple : l'enjeu de négociations collectives entre des employeurs et les syndicats est plus important que dans la partie de poker sans surprise que jouent les représentants de deux camps. Les négociateurs ne sont pas là pour le plaisir, et le résultat de leurs discussions – dans la mesure où un accord est signé par les deux camps – affectera les conditions de travail et le revenu de centaines de milliers de travailleurs, pour ne pas dire de millions d'entre eux, ainsi que les bénéfices et dividendes à venir d'un grand nombre d'actionnaires. Des deux côtés, les parties seront indirectement touchées par le résultat des négociations, aussi, en règle générale, tenteront-elles de jouer de leur influence autant que faire se peut pour orienter les négociations dans une direction ou une autre.

La Suisse n'a pas connu de conflits sociaux d'importance depuis près de 70 ans. En Allemagne, en revanche, les conflits qui agitent le monde du travail se caractérisent par l'agressivité des différentes organisations qui les suscitent : les grèves et les fermetures d'usines y sont les armes potentielles des parties adverses. Pis, la position des négociateurs de part et d'autre est extrêmement instable : s'ils ne reviennent pas victorieux, ils sont sûrs d'être balayés aux prochaines élections. Nous avons vu quel type de relations unissait les négociateurs et les groupes de pression ; cette fois, s'y ajoutent d'autres parties prenantes, comme les syndicats et les organisations patronales des branches concernées. Les conditions seront certes différentes dans le secteur du papier que dans celui de la métallurgie, pour autant une négociation collective dans l'une de ces branches ne saurait ignorer tel accord exceptionnel signé dans l'autre. Il va sans dire que cela se vérifie d'autant plus que les entreprises se ressemblent ou qu'elles ont des intérêts communs. Ainsi tout accord signé dans l'industrie sidérurgique aura forcément des répercussions sur les fournisseurs de l'industrie automobile. Le patronat et les syndicats concernés – tout au moins leur direction, à défaut de leurs membres – ne cessent de surveiller avec attention ce qui se passe dans les branches industrielles proches, sans que cela implique forcément qu'ils articulent leurs propres demandes à ce stade-là. Mais cela ne signifie pas non plus qu'ils se contenteront d'observer passivement les négociations sur la ligne de touche. En fait, c'est souvent précisément l'inverse qui se produit : des tierces parties s'immiscent souvent dans la discussion (publique) d'une convention collective ; pour reprendre l'exemple de l'Allemagne, il peut s'agir du président de la Bundesbank ou du Chancelier fédéral, selon la portée des négociations et la conjoncture économique, bien que d'un point de vue strictement légal, aucun d'eux n'ait quoi que ce soit à faire ici.

Dans ce cas de figure, les parties intéressées ne cherchent pas à n'exercer leur influence que sur les négociateurs effectifs ; elles font davantage appel aux groupes d'intérêts (employeurs, représentants syndicaux, actionnaires...) et à tous ceux qui se sentent concernés, à quelque degré que ce soit (politiciens, *lobbies* industriels, associations de consommateurs, entreprises de la filière industrielle...). Le nombre des interactions possibles – et réelles – augmente ainsi de façon exponentielle, compliquant chaque fois davantage la tâche des négociateurs, qui doivent prendre en compte une multitude d'ordres, de demandes et d'intérêts contradictoires,

alors que leur échappe la majeure partie de ce qui se communique entre les groupes concernés. Les choses se compliquent encore lorsque les négociateurs et leur délégation se retrouvent sous le feu des médias. En raison de l'importance de leur portée, la plupart des négociations collectives importantes font l'objet de reportages dans les journaux télévisés (elles peuvent même occuper l'écran plusieurs semaines lorsqu'elles prennent une tournure spectaculaire, en dépit des sempiternelles et ennuyeuses images de salles de réunions et d'une capacité d'attention du public et des journalistes réputée pour sa brièveté). Inutile de préciser que l'attention des téléspectateurs et des groupes concernés directement ou indirectement par le résultat des négociations ne peut rester sans conséquences sur leur déroulement, les stratégies et les tactiques qui les font progresser. Aussi allons-nous nous intéresser à présent au rôle que des caméras et des micros omniprésents jouent sur le cours des discussions.

LE PUBLIC

Que le public soit impliqué directement ou par le biais de la presse, il joue un grand rôle dans nombre de négociations, rôle qui peut prendre différents aspects. Ce qui importe ici, c'est le degré d'implication du public (qu'il s'agisse de la population en général ou d'une de ses fractions) dans le résultat des débats. Une grève des éboueurs ou des employés des transports publics aura un impact direct sur tous, alors qu'un débrayage organisé par le syndicat du bois risque de passer inaperçu de l'homme de la rue un certain temps. Les enjeux de la négociation et la compétence du négociateur ou de son organisation joueront un rôle dans l'intérêt que le public porte à l'affaire. Dans les lignes suivantes, nous allons passer en revue les différents rôles que l'opinion publique peut jouer selon qu'elle tient une place d'observateur, qu'elle est pour le négociateur un instrument tactique ou un obstacle à la réalisation de ses objectifs.

Un observateur

On n'agit pas de la même façon que l'on soit soumis au regard du public ou que l'on se trouve seul face à face avec un autre négociateur. Roy Lewicki et Joseph Litterer ont montré, à travers leurs

études et une série d'expériences, que la plupart des négociateurs recherchent l'approbation et la reconnaissance de leur public. Il est étonnant de constater que même l'approbation de parfaits inconnus peut revêtir une certaine importance, même si, au final, c'est l'opinion d'alliés appartenant au même cadre social qui prime. La présence (réelle comme potentielle) d'un supérieur a une résonance particulièrement forte sur le comportement des individus dans une négociation. Il apparaît ainsi que les négociateurs font d'autant plus d'efforts que l'audience les soutient. Cependant, dans la plupart des cas, cela n'influe pas positivement sur l'aboutissement des négociations, car ils prennent alors en compte moins les exigences techniques de leur mission que ce qu'ils imaginent être les attentes des spectateurs. De fait, les conséquences se sont parfois révélées désastreuses : au lieu de collaborer de façon créative et de coopérer avec son adversaire, le négociateur qui se sent le point de mire de la salle ouvre aveuglément l'offensive, à seule fin de **paraître à son avantage**. L'image du négociateur intransigeant, qui ne cède rien, mais arrache jusqu'à la moindre concession à son adversaire, paraît s'imposer dans ce contexte. Dans de telles conditions, aboutir à une solution intégrative est peu probable : les expériences réalisées ont, en effet, montré que la négociation prenait alors la forme d'une lutte de type distributive. Lorsqu'ils étaient débarrassés d'un regard extérieur, les mêmes négociateurs adoptaient un tout autre comportement, abordant la situation sobrement et avec professionnalisme.

Il est donc démontré que l'opinion publique a une influence importante, négative en règle générale, sur le résultat des négociations. Il n'est donc pas surprenant que de nombreux accords et conventions soient, autant que possible, négociés à l'abri des regards. Pour ce faire, on choisit couramment, pour mener les pourparlers, un lieu discret situé en terrain neutre ou dans un endroit difficilement accessible. Le rôle joué par la Banque des règlements internationaux (la BRI), à Bâle, lors des discussions sur le système monétaire européen et ses précurseurs, en est le parfait exemple ; c'est là que les ministres des Finances européens et le directeur de la Banque centrale se réunissaient le plus souvent, avant que ne soit créé l'Institut monétaire européen, en 1995, à Frankfort. En effet, Bâle attirant rarement l'attention des médias du monde entier, la ville présentait donc le double avantage d'être discrète tout en ayant une situation géographique assez centrale – un choix idéal pour les

organisateur de ces rencontres. Le cas échéant, il peut se révéler nécessaire de couper le lieu de conférence du monde extérieur, si l'on désire tenir le débat hors de l'influence de l'opinion publique. Nous verrons un peu plus loin l'exemple d'une rencontre où le public entre en opposition avec les négociateurs.

Un instrument

L'opinion publique a tendance à faire basculer la négociation du plan des considérations techniques à un niveau où l'émotion prend davantage de place, quand elle ne la fait pas glisser sur un terrain moins approprié encore. Toutefois, un négociateur compétent peut faire de nécessité vertu et se servir de l'opinion publique comme d'un instrument tactique pour pousser ses manœuvres stratégiques : c'est sur ce point d'ailleurs que se situe la grande différence entre des négociations menées dans la confidentialité et des négociations conduites en plein jour, plus que dans le changement de comportement du négociateur dont il a été question plus haut.

La transparence dans laquelle se déroulent les négociations est une différence souvent plus importante pour ceux qui se disputent de part et d'autre de la table. Plus un négociateur est contrôlé directement par sa hiérarchie et ses auxiliaires, moins il s'écarte de leurs intérêts et de leurs instructions. Lâcher une concession à la partie adverse n'est pas toujours apprécié par les membres de son camp. D'un autre côté, toute négociation intégrative se base sur un échange de bons procédés (donner pour recevoir), ce qui suppose que le mandat du négociateur lui laisse suffisamment les coudées franches. Aussi un bon négociateur s'arrangera-t-il avant tout pour se voir accorder la plus grande liberté de mouvement possible en négociant avec ses adversaires et les groupes d'intérêts à l'intérieur de son camp séparément et en privé – que ce soit au cours d'une réunion de travail, d'une promenade dans les bois, ou même, si nécessaire, lors d'une rencontre fortuite dans les toilettes (pourquoi pas !). Celui qui sait garder ses conversations secrètes, ou au moins confidentielles, risque moins de se retrouver prisonnier de conflits d'intérêts, de demandes ou d'attentes extérieures.

Le contraire est aussi vrai. Quiconque est en position de contrôler l'opinion publique en ce qui concerne les négociations ou leur résultat est à même de l'utiliser à des fins personnelles. Le public, généralement représenté par les médias, est un excellent moyen d'atteindre les

groupes d'intérêts qui soutiennent la partie adverse, donc de faire indirectement pression sur le négociateur opposé et de l'obliger à faire des concessions, ou simplement à collaborer. Conférences de presse et indiscretions calculées « de sources bien informées » sont les façons de faire passer un message les plus courantes : inutile de l'adresser directement à ses destinataires ; une habile conjugaison d'éléments disparates permet d'atteindre le but recherché.

La campagne présidentielle américaine offre des exemples de choix de cet astucieux stratagème, partie intégrante du grand jeu politique. Ainsi, un représentant du parti d'opposition au président alors en fonction accusa un jour les principaux partenaires commerciaux des États-Unis, comme le Japon ou l'Union européenne, d'être des « partenaires commerciaux déloyaux », impliquant par là que le président en exercice et son parti n'avaient pas su négocier des accords commerciaux satisfaisants avec le Japon ou l'Union européenne. Voilà qui était évidemment plus facile à dire qu'à faire, surtout lorsque l'accusateur n'avait pas à endosser l'entière responsabilité de ses paroles, souvent infondées. Mais ce type de geste plein de panache ne manqua pas d'intéresser la presse et de mettre en avant le représentant et son parti, au détriment du président en fonction. Il va de soi que de semblables manœuvres se rencontrent aussi dans les autres grandes démocraties.

Un adversaire

Malgré tout, dans certaines circonstances, l'opinion publique peut sérieusement mettre en péril le succès d'une négociation. Lorsque c'est le cas, le secret est essentiel, et aucune des parties concernées ne devrait jouer avec le feu.

• Un exemple : le voyage de Kissinger en Chine

La visite secrète de Henry Kissinger, alors assistant du président américain pour les Affaires de Sécurité nationale, en Chine en juillet 1971³¹, en est un exemple frappant. Ce fut la première esquisse, au niveau international, de la politique du président Nixon pour normaliser les relations entre les États-Unis et la République populaire de Chine, qui se prolongerait dès l'année suivante.

31. Kissinger, 1980.

Le contexte politique de guerre froide obligeait à tenir la visite de Kissinger au Premier ministre Chou En-Lai dans un secret absolu.

Sous un prétexte quelconque, notre assistant aux Affaires de Sécurité nationale américaine commença par gagner le Pakistan, où un avion l'attendait pour le conduire sur l'aéroport d'une province chinoise. Une mission si délicate et extrêmement risquée eût été impossible à concevoir sous la pression de l'opinion publique. Si l'opération, très audacieuse sur le plan de la politique extérieure, avait échoué, les deux parties auraient perdu la face. La diplomatie tripolaire de Nixon, reposant sur le triangle Washington-Moscou-Pékin, était certes de conception brillante, mais ne pouvait que se révéler risquée dans les faits. Dans le secret le plus total, la première rencontre entre Kissinger et Chou, étonnamment amicale et constructive, eut un succès retentissant. Les deux gouvernements avaient couru tous deux un risque : celui d'être trahi par leur partenaire, car même le secret le plus absolu peut ne pas être respecté par l'un de ceux qu'il est censé lier.

Secret et censure

Il s'agit cependant de ne pas abuser du secret. Dans un État démocratique, les citoyens ont le droit de savoir. La liberté de presse existe entre autres pour que ce droit soit respecté. Taire toute ouverture envers un État qui, longtemps, fut présenté comme un ennemi, met *de facto* en brèche ce principe. De telles limitations à la liberté d'information ne sont acceptables que dans des circonstances exceptionnelles, si le gain escompté est plus grand que la perte de liberté qu'elles entraînent. Nous n'oublions pas que cette logique de restriction des droits civiques poussée à bout conduit à l'institution de la censure, laquelle règne dans les États totalitaires, régimes qui ne peuvent rester en place qu'en exerçant un contrôle absolu sur l'opinion publique. Dans certaines circonstances – la guerre, notamment –, même les démocraties éprises de liberté ont parfois recours à l'autocensure.

• Un exemple : CNN et la guerre du Golfe

C'est ce qui se passa lors de la guerre qui prit comme théâtre des opérations le golfe Persique, suite à l'agression du Koweït par l'Irak. Durant cet événement, l'opinion publique joua dans les faits un rôle

semblable à celui qu'elle peut jouer lors d'une négociation, même si nous étions alors dans un tout autre contexte. Les médias ne furent autorisés à faire leur travail sur le terrain que dans la mesure où ils se contenteraient de vanter les mérites d'une « guerre propre », rendue possible par un armement à la technologie de pointe. Les États-Unis tiraient la leçon de la guerre du Vietnam : entrer en guerre ou cesser les combats, se replier ou non, et la façon dont on opère le repli, voilà des décisions qui ne se prennent que sur la ligne de front. Il fallait que le public américain, qui, après le président, était la cible principale du service de relations publiques de l'armée, soutienne sans ambiguïté cette position. Les reportages de guerre furent donc soigneusement canalisés par le biais d'équipes de correspondants homologués et par l'encadrement de tournées de reconnaissance planifiées avec soin. De ce point de vue, les efforts de communication sur les événements du Golfe furent couronnés de succès.

L'utilisation des nouvelles technologies permettant la transmission des informations par satellite – diffusant en instantané images et commentaires dans chaque foyer, mais aussi dans les centres de commandement ennemis dirigés par Saddam Hussein – souleva un autre problème. La chaîne Cable News Network (CNN) présente dans le monde entier, profita du rôle majeur qu'elle joua durant la guerre du Golfe pour accéder au rang de symbole de la diffusion de l'information « en temps réel ». Un conflit de fond éclata entre l'opinion publique mondiale et les gouvernements en guerre : il est compréhensible que les forces alliées aient jugé impératif qu'aucune information risquant de renseigner les autorités irakiennes sur l'emplacement, la puissance ou les intentions des forces de la coalition ne puisse être diffusée ou transmise de quelque manière que ce soit. Le seul moyen de s'en assurer était de censurer le travail des journalistes : ceux-ci (ils étaient près d'un millier à couvrir sur place les événements) durent soumettre leurs rapports au quartier général de la presse avant de les envoyer. Aucune retransmission en direct n'a eu lieu sans la présence d'un officier chargé de la presse, près de la caméra mais hors-champ. Le chef des forces alliées, le général H. Norman Schwarzkopf, fut stupéfait de voir une correspondante de CNN commenter en direct un duel d'artillerie, trahissant ainsi la position de la 82^e division aéroportée sur un secteur du front d'importance stratégique : l'officier de presse présent n'avait pu s'interposer devant la caméra assez rapidement pour l'empêcher de divulguer l'information et de la transmettre par satellite au monde

entier. De tels ratés dans la censure furent vite maîtrisés : la journaliste fut renvoyée chez elle sur-le-champ, en guise d'avertissement pour ses confrères.

• *Un exemple : GM-Toyota*³²

Cet exemple montre l'influence des groupes de pression et de l'opinion publique sur la conduite de négociations visant à créer une filiale commune entre les deux constructeurs automobile General Motors (GM) et Toyota. Le but est de montrer que le processus de négociation déjà difficile entre les sociétés américaine et japonaise n'a pas été facilité par les différents groupes d'intérêts et de pression. Les deux géants (ils occupaient respectivement les premier et troisième rangs mondiaux dans leur secteur) espéraient trouver une solution à leurs différents problèmes en collaborant. General Motors avait beaucoup souffert des deux crises pétrolières, et en 1980, l'entreprise était passée dans le rouge pour la première fois depuis 1921, en affichant un déficit de 763 millions de dollars. Les entreprises japonaises occupaient largement le marché américain de la voiture de tourisme : Toyota notamment en tiraient des profits quasiment équivalents aux pertes de GM. Malgré ces succès, les Japonais s'inquiétaient des mesures sévères prises en matière de politique industrielle par le gouvernement américain pour contrer l'importation croissante d'automobiles nippones. GM cherchait une nouvelle technologie pour produire des petites automobiles rentables, tandis que le ministre japonais du Commerce extérieur et de l'Industrie faisait pression sur Toyota pour que la société ouvre une usine de production sur le territoire américain.

Les deux sociétés cherchèrent donc à résoudre leurs problèmes par la collaboration : elle fut initiée en décembre 1981, pour aboutir, en 1984, à la première sortie d'usine d'automobiles produites conjointement aux États-Unis.

Des négociations préliminaires eurent lieu au sein des deux entreprises pour préparer la première rencontre. Chez Toyota, une partie de la direction craignait le militantisme des syndicats américains et s'inquiétait de la mauvaise qualité des voitures produites par les États-Unis. Chez GM, l'idée d'« avoir quelque chose à apprendre des Japonais » paraissait insupportable.

³². Weiss, 1987.

Les négociations durèrent près de trois ans, dont la moitié seulement portèrent sur la collaboration effective entre les deux sociétés. Le reste du temps, les deux parties – assistées d'un bataillon impressionnant d'avocats réputés et d'anciens politiciens – négocièrent avec une multitude de groupes de pression et d'intérêts, au premier chef desquels on trouvait le ministère japonais du Commerce extérieur et de l'Industrie (MITI), le syndicat national des travailleurs automobiles (UAW) et la Commission fédérale du Commerce (FTC), organisme de surveillance antitrust. Le schéma suivant présente de manière simplifiée les principaux acteurs et cercles d'audience impliqués dans les négociations GM-Toyota.

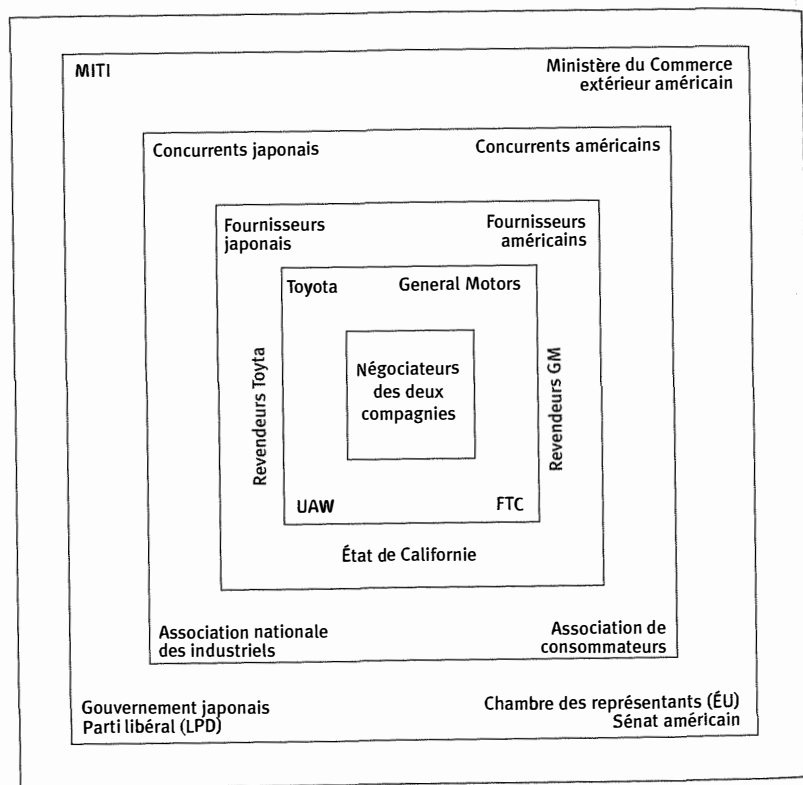


Fig. 10.3 Acteurs et audience des négociations GM-Toyota (Source : Weiss, 1987)

La collaboration prévue, qui était encore loin d'être ratifiée par un accord, comprenait l'exploitation d'une usine GM désaffectée à

Fremont, dans l'État de Californie. Le UAW a bien sûr fait tout son possible pour retrouver sa position initiale et faire réembaucher les employés licenciés lors de la fermeture du site. Or, avant son abandon, Fremont était l'usine la moins productive de GM, avec un taux d'absentéisme de 20 %, une qualité de production médiocre et des coûts de production élevés. Malgré cela, il restait impossible pour GM de ne pas prendre en compte le puissant UAW, implanté en outre dans tous ses autres lieux de production. Le soin de négocier avec ce syndicat fut donc confié aux Japonais. Cette mesure apaisa autant la direction de Toyota, restée inquiète, qu'elle dérouta les officiels, ce qui apporta un peu d'air frais dans ces négociations.

L'autorité américaine de contrôle des cartels, la FTC, était le deuxième groupe de pression important. Un ancien ministre du Travail américain conduisit les négociations avec cette institution pour le compte des deux parties. La FTC avait des raisons de croire qu'une collaboration entre deux des trois constructeurs automobile mondiaux les plus puissants pourrait étouffer la concurrence et créer une situation de quasi-monopole qui ne pourrait que nuire aux consommateurs. Il va sans dire que les inquiétudes de la FTC trouvèrent un écho et un soutien chez Chrysler et Ford, les concurrents de GM. La FTC servit également de relais aux protestations des associations de fournisseurs et de consommateurs, provoquant un flot d'actions en justice au nom de la législation antitrust.

Au bout du compte, le volonté des deux sociétés à travailler ensemble se révéla plus forte que toutes ces oppositions. Toutefois, les divers groupes eurent suffisamment d'influence pour retarder l'aboutissement des négociations ; si les parties négociatrices avaient montré moins de ténacité, il eût été impossible de conclure un accord.

• Un exemple : les négociations sur le commerce transfrontalier des services de l'éducation dans le cadre de l'OMC

L'éducation est un des douze secteurs inclus dans l'accord général sur le commerce des services (AGCS) qui, avec les différents articles portant sur le commerce des biens, constitue le principe fondateur de l'Organisation mondiale du commerce (OMC, anciennement le GATT). Le grand public ignore le plus souvent que les services en matière d'éducation supérieure représentent un marché important :

en 1999, ils représentaient environ 30 milliards de dollars, soit 3 % du commerce global des services au sein des pays de l'OCDE³³.

Les négociations sur l'extension à l'éducation des mesures prévues par l'AGCS soulèvent de nombreuses controverses et sont difficiles à conduire du fait des positions tranchées et des convictions des différents groupes d'intérêts : certains considèrent que l'éducation est un service comme un autre, un secteur d'activité qui doit être soumis aux forces du marché et au critère de la compétitivité ; pour d'autres, elle est partie intégrante du « service public », et à ce titre doit être réglementée et administrée par les États dans le but de faire bénéficier leurs citoyens d'un accès équitable à l'école et à l'université. Ceux-ci dénoncent dans la libéralisation des systèmes éducatifs une « Mcdonaldisation » ou une marchandisation de l'éducation. Ceux-là insistent sur la possibilité pour les individus du monde entier d'accéder à une plus grande offre en matière d'enseignement, de meilleure qualité et à un coût moindre par rapport à ce que proposent des institutions scolaires gérées et contrôlées par les États.

Intérêts convergents et divergents

Le soutien et l'opposition à la libéralisation du commerce transfrontalier des services de l'éducation se manifestent dans les fractures qui apparaissent au sein du monde du travail, dans les organisations internationales, dans les régions ou à travers l'axe Nord-Sud qui sépare pays développés et pays en voie de développement.

Alors que la majorité des écoles privées des pays membres de l'OCDE sont étroitement soumises aux mécanismes de contrôle étatique, d'autres ont investi à l'étranger et aspirent à voir s'améliorer les conditions de l'investissement dans d'autres États, notamment à la disparition des barrières d'accès à leur marché ou de tout système de préférence, national ou autre, en matière d'investissement. Des groupes de pression représentant des acteurs du secteur privé désireux d'investir à l'étranger se sont activement efforcés d'influer sur les positions tenues par leur propre gouvernement dans les négociations sur le volet éducation de l'AGCS.

Quelques-uns des groupes les plus connus (GATE³⁴, Sylvan Learning Systems, QA...) sont liés à des écoles et à des universités

33. Larsen, Morris et Martin, 2001.

34. Global Alliance for Transnational Education.

privées à travers des relations d'affaires et des filiales dispersées dans de nombreux pays. La plupart de ces groupes de pression sont nord-américains (États-Unis). Il en existe pourtant ailleurs. C'est le cas, par exemple, de la Monash University, institution australienne qui a essaimé de nombreux campus en Asie du Sud-Est. La Monash University a développé d'ailleurs une stratégie intéressante, puisqu'en Australie même, c'est une institution publique, alors qu'elle se transforme en fournisseur privé pour exporter à l'étranger ses services en matière d'éducation.

La figure 10.4 ci-dessous situe la place de quelques États clés (que l'on appelle aussi les « pays membres » – PM) sur un axe décrivant les différentes positions possibles dans ces négociations, des défenseurs de la « libéralisation » aux tenants du « protectionnisme ». Les pays rassemblés dans la zone « protectionnisme » sont en réalité plus nombreux. Il en est d'ailleurs de même pour le groupe des PM qui adoptent une position médiane, quoique tendant à gliser dans la zone « libéralisation ». Parmi ces derniers pays, la Norvège a pris plusieurs initiatives pour créer une coalition, dit « des amis de la Norvège », agissant comme un groupe d'intérêts informel au sein du forum de Genève dans le cadre des négociations de l'AGCS.

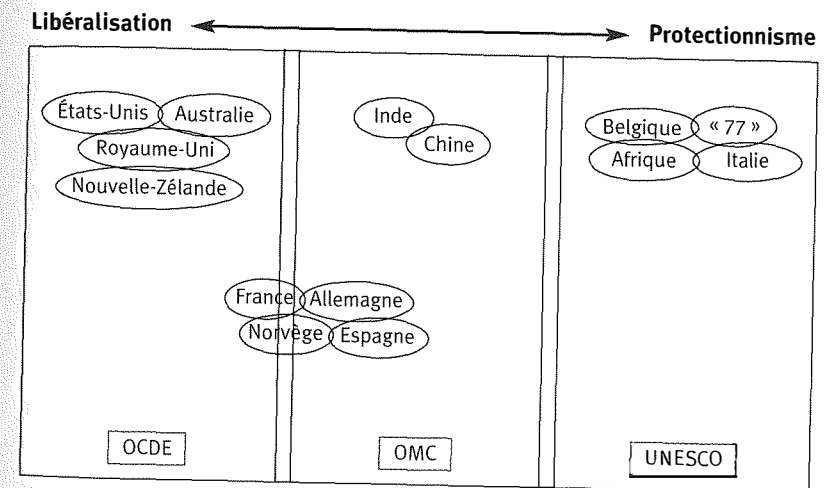


Figure 10.4 Position schématique de quelques PM sur l'axe libéralisation-protectionnisme dans le cadre des discussions sur la libéralisation du commerce transfrontalier des services dans l'éducation (AGCS/SE) (Source : Saner et Fasel, 2003)

La figure 10.5 montre la place occupée par les syndicats professionnels, par les ministères gouvernementaux et par les fournisseurs de services éducatifs, sur le même axe. On a réservé la position médiane aux ministères de l'Éducation qui doivent prendre en compte des orientations politiques et des intérêts à la fois multiples et contradictoires, qui vont du souci d'assurer une éducation de qualité, des services le moins onéreux possible, un accès équitable à l'éducation, ainsi que la transmission de valeurs culturelles et civiques à l'ensemble des citoyens.

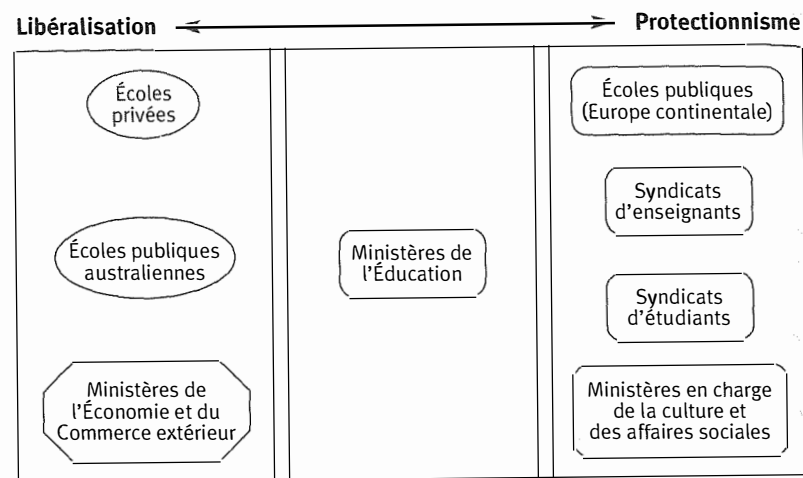


Figure 10.5 Position schématique des groupes de pression sur l'axe libéralisation-protectionnisme dans le cadre des discussions sur la libéralisation du commerce des services dans l'éducation (AGCS/SE) (Source : Saner et Fasel, 2003)

Modes d'influence de l'opinion publique et des preneurs de décision

Les pays pour lesquels certains secteurs sont d'un grand intérêt essaient d'orienter le cours des négociations, par exemple en rédigeant la version préliminaire des documents de travail, documents qui seront ensuite présentés aux autres membres de l'OMC comme des communications officielles. Il est également possible d'intervenir sur le processus des négociations en essayant de jouer sur la portée et la définition de ses enjeux majeurs, *via* des

ateliers de réflexion ou des séminaires officiels ou semi-officiels. Ainsi, un groupe de pression d'intérêts privés, basé aux États-Unis, le GATE, a joué un rôle important en initiant les discussions sur la libéralisation du commerce transfrontalier des services dans l'éducation.

Le GATE est une émanation du secteur privé. Il a été fondé, en 1995, par une multinationale des télécommunications, Jones International Ltd., à qui s'est joint un peu plus tard un certain nombre d'autres multinationales – Coca-Cola et Ericsson Telecom, entre autres. En octobre 1995, se tint le premier forum de discussions organisé par GATE, avec la collaboration du Center for Quality Assurance in International Education et Jones International Ltd.³⁵ En 1999, à Melbourne, en Australie, GATE organisa une conférence, « Accès ou exclusion : la commercialisation des services éducatifs transnationaux », avec la participation du Center for Educational Research and Innovation (CERI) et du Center for Higher Education (CEPES), cette dernière institution étant un département de l'Unesco.

À la suite de son acquisition par Sylvan Learning Systems, l'équipe dirigeante de GATE démissionna pour entrer dans le Center for Quality Assurance in International Education (QA), ONG promouvant la qualité et la libéralisation des services en matière d'éducation. En collaboration avec d'autres représentants d'organismes de certification et d'accréditation américains, QA crée le National Committee for International Trade Education (NCITE), organisme à but non lucratif reconnu par le gouvernement américain (par le représentant de l'Office du Commerce extérieur et par le département fédéral du Commerce, en particulier). Le 18 décembre 2000, la délégation américaine à l'OMC soumit une proposition de négociation, largement inspirée des travaux de NCITE, qui relança les négociations sur l'ouverture au marché des services en matière d'éducation, jusques alors pour le moins assoupies³⁶.

Les négociations commencèrent à s'accélérer dès avant la déclaration de Doha, en novembre 2001, qui inaugurèrent le nouveau *round* et où le point de vue de pays comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Japon, qui fut alors communiqué, vint appuyer les positions américaines. Afin de mettre définitivement sur les rails les négociations sur l'éducation au sein de l'OMC, un forum de lancement

35. Peace Lenn, 1997.

36. Peace Lenn, 2001.

fut organisé conjointement par le CERI, les ministères américains de l'Éducation et du Commerce, NCITE et QA, en coopération avec les organisations professionnelles et le département d'État américain. Il se tint à Washington en mai 2002 ; plus de 250 délégués de 25 pays y participèrent, dont trois ministres et secrétaire d'État à l'Éducation. Un deuxième forum eut lieu en novembre 2003, à l'instigation de l'OCDE et du gouvernement norvégien, un troisième en octobre 2004, à Sidney.

À la suite du premier forum de mai 2002, une conférence fut organisée par l'Unesco à Paris, en octobre de la même année, le premier Forum mondial sur les dimensions internationales de l'assurance qualité, l'accréditation et la reconnaissance des qualifications dans l'enseignement supérieur. S'y rencontrèrent plus de 120 participants, représentant un vaste panel de prestataires et de groupes de pression de l'éducation supérieure. À la différence du forum de Washington, la conférence qui se tint à Paris se donna pour mission d'identifier les nouveaux défis et dangers auxquels doit faire face l'enseignement supérieur en liaison avec la mondialisation.

L'inclusion du commerce transfrontalier des services de l'éducation dans l'AGCS formait bien la toile de fond de cette rencontre, mais elle n'était pas le thème principal des discussions, qui se concentrèrent sur trois points :

- l'assurance qualité, l'accréditation et la reconnaissance des qualifications,
- l'identification des processus d'apprentissage et des apprenants,
- l'opposition bien public/bien privé. Il en est résulté cependant qu'un grand nombre de spécialistes affirmèrent considérer comme une menace la possible commercialisation de l'éducation, telle que prévue, en particulier, par son intégration dans le cadre de l'AGCS, certains d'entre eux allant même jusqu'à réclamer son exclusion de toute discussion sur la commercialisation des services au sein de l'OMC.

Parallèlement à ces deux initiatives, un débat sur le même sujet fut organisé par le Conseil de l'Europe, à Strasbourg, au cours de sa session plénière d'octobre 2002.

Le schéma suivant illustre les initiatives et mouvements principaux des acteurs de la négociation (États, institutions, ONG) sur l'ouverture au marché des services de l'éducation, tels qu'ils se dessinèrent de 1996 à 2004.

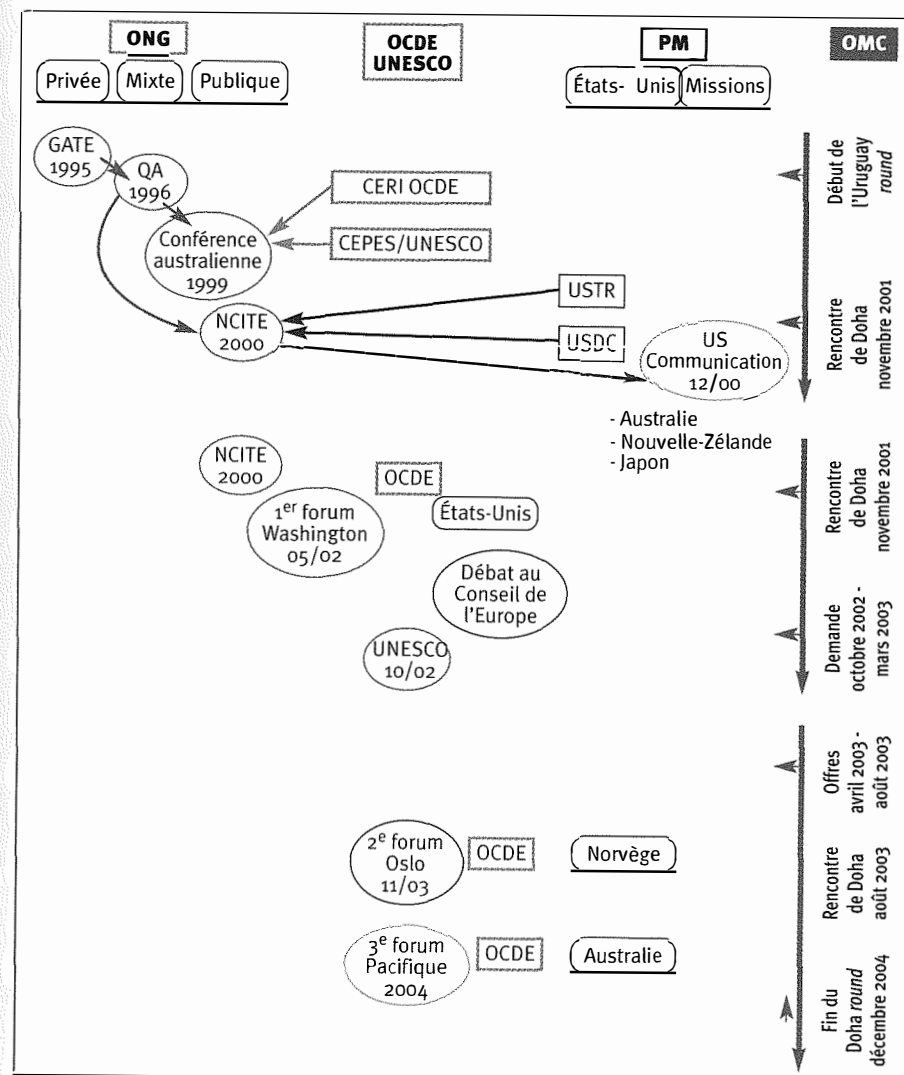


Figure 10.6 Manœuvres de PM pour obtenir l'ouverture au marché des services de l'éducation (Source : Saner et Fasel, 2003)

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- On trouvera un aperçu du rôle joué par les groupes d'intérêts dans :
 Lewicki R & Litterer J, *Negotiation*, Homewood, Irwin (Illinois), 1985.
 À l'origine des exemples de ce chapitre :
 Kissinger H, *À la Maison Blanche : 1968-1973*, Paris, Fayard, 1980.
 Larsen K, Morris R et Martin JP, « Trade in Educational Services: Trends and Emerging Issues », rapport de l'OCDE, Paris, 2001.
 Schwarzkopf N, *Mémoires*, Paris, Plon, 1992.
 Weiss S, « Creating the GM-Toyota Joint Venture : a case in Complex Negotiation », *Columbia Journal of World Business*, été 1987.
 Saner R & Fasel S, « Negotiating Trade in Educational Services within the WTO/GATS Context », *Aussenwirtschaft*, vol. 58, Zurich, Verlag Ruegger, Juin 2003.

11 Des négociations complexes

Jusqu'alors, dans cet ouvrage, nous nous sommes concentrés sur les négociations bilatérales. Ce sont les plus répandues comme les plus simples. Tout aussi bien les parties en présence pourraient-elles attaquer de façon unilatérale, ou choisir d'engager leur(s) interlocuteur(s) dans un processus de rencontres bilatérales, plurilatérales, multilatérales ou multi-institutionnelles (*cf.*, par exemple, tableau 5.4, p. 135). Lorsque plus de deux parties sont impliquées dans le processus, nous parlons de négociations multilatérales.

Les négociations **plurilatérales** en sont une variante : ici, une minorité des membres d'une organisation multilatérale acceptent un accord qu'ils espèrent bien faire valider par le reste des membres dans un second temps (donc le voir en quelque sorte « multilatéralisé » par la suite) ; on peut en donner comme exemple l'accord entre la plupart des membres industrialisés de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur la libéralisation du marché public.

Les négociations **multi-institutionnelles** sont des négociations multilatérales plus complexes encore : non seulement elles réunissent plusieurs parties, mais elles donnent lieu à de nombreux tours de table en plusieurs endroits.

Même une simple négociation bilatérale peut se compliquer rapidement : c'est le cas, par exemple, lorsque quelqu'un qui cherche à acheter une voiture reçoit les offres de plusieurs revendeurs. Il négocie alors le même bien avec plusieurs partenaires, prenant par là une mesure de précaution bien connue également dans le monde des affaires ou dans l'administration. Il existe même des règles qui détaillent le nombre minimum de candidatures (d'offres) à atteindre et les modalités de négociation avec les fournisseurs. Même dans ce cas cependant, nous sommes encore très loin d'une négociation multilatérale, puisque

chaque rencontre de la négociation globale (qui, certes, se déroule en plusieurs endroits et à différents moments) est bilatérale.

Des négociations ne commencent réellement à se compliquer qu'à partir du moment où plusieurs parties se réunissent effectivement dans une même salle et s'efforcent d'arriver à un accord. C'est ce qui se passe quand il y a consortium ou cartel dans le secteur privé, par exemple – lorsque des entreprises ou des banques se retrouvent pour discuter d'un projet commun. (En Suisse, les cartels ne sont pas interdits par la loi, sauf lorsqu'il peut être prouvé qu'ils portent atteinte à l'économie nationale.)

Ce sont toutefois les relations internationales qui offrent les meilleurs exemples de ce qu'est une négociation multilatérale. Le nombre et l'importance des groupes de discussion et des organismes internationaux se sont considérablement accrus depuis la Seconde Guerre mondiale, en particulier depuis les années 1980. On en compte aujourd'hui plusieurs centaines. C'est la raison pour laquelle la politique étrangère de nombreux États – notamment des petits, comme la Suisse, qui dépendent du monde extérieur – a changé de cap, délaissant les liens bilatéraux traditionnels pour une inscription dans le jeu des conférences diplomatiques multilatérales.

LES NÉGOCIATIONS MULTILATÉRALES

Personne ne s'étonnera de ce que ce type de rencontre se conduise de manière bien différente qu'une négociation bilatérale. Ce d'autant que les négociateurs ne peuvent ici se référer à un corpus théorique élaboré au fil du temps, la diplomatie multilatérale ne s'étant développée qu'assez tardivement. Hormis quelques conférences internationales (dont la plus importante, sans doute, la Conférence de Vienne de 1815, redessina la carte de l'Europe après la défaite des armées napoléoniennes), jusqu'au xx^e siècle les négociations furent presque toutes bilatérales. Notre sujet n'a hélas pas encore été traité par un Machiavel ou un Sun Tzu ! Même les grands maîtres de la diplomatie européenne du xix^e siècle, Metternich et Bismarck, mirent au point leurs délicates manœuvres politiques en combinant ingénieusement des négociations bilatérales. Depuis la création des organisations internationales – de la Société des nations (SDN) à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) –, l'expérience en la

matière s'est toutefois assez enrichie au cours des années, pour pouvoir peu à peu entrer dans le champ de recherche des sciences sociales. Les lignes suivantes vous offriront un rapide aperçu de ce développement et vous permettront de vous initier aux principales caractéristiques des négociations complexes. La bibliographie vous fournira des pistes pour approfondir le sujet.

Nous allons commencer par étudier la dynamique d'une négociation multilatérale. Passer de deux à plusieurs parties et s'intéresser à plusieurs sujets nous transporte dans une tout autre dimension. Dès le départ, la situation est difficile à évaluer : qui veut quoi ? Et comment ? Les règles du jeu ne sont pas clairement posées ; peut-être même n'y en a-t-il pas. Dans ce qui semble une situation plutôt chaotique, personne ne sait vraiment comment orienter le cours des négociations dans une direction précise, ni comment l'accélérer. Rien ne ressemble ici à l'ordonnement familier des négociations bilatérales : nous étions habitués à trouver face à face un acheteur et un vendeur, qui « n'avaient plus qu'à » se mettre d'accord sur les conditions ; dans le cadre d'une négociation multilatérale, nous sommes confrontés à une situation dans laquelle non seulement ni les conflits ni les rôles ne sont clairement définis, mais en outre ils sont susceptibles de changer en permanence. Cela s'explique en partie par le nombre d'interactions possibles entre les participants, comme le montre la figure suivante.

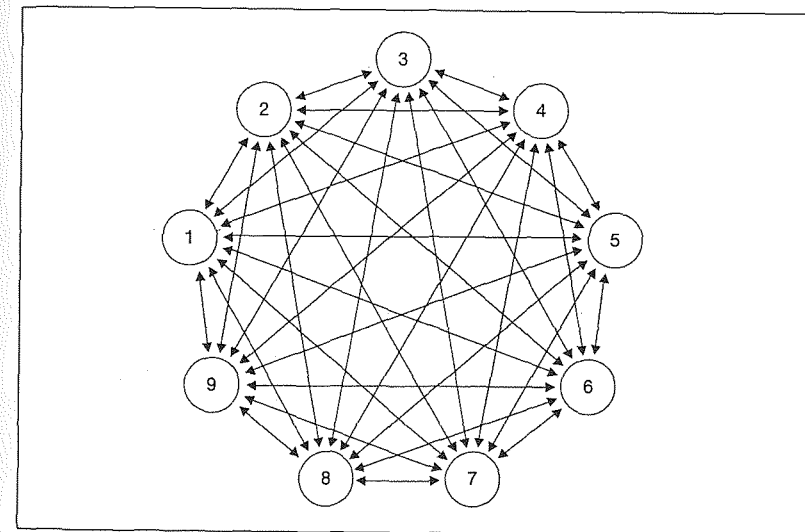


Fig. 11.1 : Interactions possibles entre 9 négociateurs

Lors du déroulement de négociations multilatérales, chaque négociateur est susceptible d'endosser des rôles différents, en fonction de la personne avec qui il traite ou de l'objet de la discussion en cours. Des études³⁷ distinguent, parmi les participants à des négociations multilatérales, cinq figures de base : l'élément moteur, le chef d'orchestre (ou manager), le défenseur, le frein et le suiveur.

L'**élément moteur** est un leader qui tente de canaliser les participants de manière à obtenir un accord en cohérence avec ses intérêts. Dans les négociations pour la création de l'Union européenne, par exemple, l'Allemagne a joué ce rôle.

Le **chef d'orchestre** cherche aussi à obtenir un accord, mais en restant neutre, sans l'orienter pour servir uniquement ses intérêts propres – un peu comme la Suisse qui accueille de nombreuses organisations ou conférences internationales... en terrain neutre !

Le **défenseur** ne se concentre que sur les questions qui le concernent, son seul but étant de veiller sur ses intérêts, quelle que soit l'issue finale des négociations. Ainsi, l'Islande s'est-elle en général peu impliquée dans les négociations sur l'Association européenne de libre-échange (AELE), sauf lorsque le sujet de l'industrie de la pêche – sujet crucial pour elle – était abordé ; la petite île volcanique de l'Atlantique Nord montait alors systématiquement au créneau.

Le rôle du **frein** est de faire opposition à un accord et de protéger sa liberté d'action, en se référant souvent à un nombre restreint de thèmes. La Grande-Bretagne a très souvent joué cette carte dans le processus d'unification européenne, soutenue à l'occasion par la France.

Le **suiveur** n'a pas vraiment d'intérêt personnel en jeu, et apporte son soutien à l'une des parties. Il peut s'abstenir de voter, ce qui de fait facilite les chances d'arriver à un accord, puisque dans le contexte multilatéral, l'abstention a le même effet qu'un vote positif, n'entravant en rien le cours des événements. L'abstention des membres de l'OTAN (notamment de l'ex-RFA) lors des assemblées plénières des Nations unies, alors qu'ils soutenaient quasi toujours la position des États-Unis, en est un bon exemple. Or des négociations multilatérales exigent de tous les participants qu'ils fassent un effort de créativité, si l'on veut que le conflit soit résolu de manière satisfaisante.

37. Zartman en donne un très bon aperçu dans son ouvrage, en particulier dans les dix premières pages (Zartman, 1994).

Autre spécificité des négociations multilatérales : la façon dont les décisions sont prises. Imaginons que nous ayons à choisir une couleur : plutôt que de nous trouver devant une série d'alternatives définies (le bleu, le jaune ou le rouge, par exemple), nous sommes ici face à la gamme entière du spectre lumineux : chaque participant ajoute sa propre touche de couleur ; le mélange – c'est-à-dire l'accord commun – devient donc rapidement une mixture riche et pleine de nuances – le document à signer sera épais et d'une grande complexité. Le résultat de l'Uruguay Round du GATT, par exemple, achevé en 1993 (et signé en 1994), publié par l'OMC à Genève, ne réclame pas moins de 31 volumes, soit 26 250 pages.

Cet accord illustre également une autre des principales caractéristiques de la négociation multilatérale : contrairement à une rencontre bilatérale, elle ne concerne presque jamais la redistribution directe des biens, mais vise plutôt à dessiner le cadre d'un ensemble de règles établies en commun.

LES NÉGOCIATIONS MULTI-INSTITUTIONNELLES

Les négociations multi-institutionnelles font intervenir un degré supérieur dans ce processus. Non seulement nous sommes face à plusieurs parties et questions à traiter, mais il nous faut aussi prendre en compte une variété de forums et de lieux de rencontre, le tout rendant la situation si complexe qu'il est quasiment impossible d'en rendre compte de façon claire. On ne trouve pratiquement d'exemples de ce genre de négociations que dans le domaine des conférences et des organismes internationaux. Les membres des Nations unies, par exemple, gèrent ensemble plus d'une centaine d'organismes et de comités chargés d'une infinité de problèmes : la sécurité, le développement, la protection de l'environnement, l'aide aux réfugiés, l'assistance humanitaire, les droits de l'homme, la protection de la femme et de l'enfant, et bien d'autres domaines techniques tels que les normes de sécurité aéronautique et nucléaire, ou l'attribution des fréquences radio au niveau international. Les différentes agences et comités de l'ONU ont leur siège ou se réunissent à New York, Genève, Vienne, Paris, Nairobi, Bangkok ou Washington, pour ne citer que les villes les plus importantes. La conduite active de négociations multi-

institutionnelles est probablement la tâche la plus difficile qui puisse être confiée à un négociateur. Le sujet dépasse largement le cadre de ce livre, je ne l'aborde que dans un souci d'exhaustivité. L'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) nous aidera à illustrer brièvement leur mode de fonctionnement.

• Un exemple : OMC/GATT

Nous avons dit que les négociations multilatérales (et multi-institutionnelles) ont pour objectif d'établir un ensemble de règles. Dans le cas du GATT, cet objectif a atteint sa forme la plus aboutie en 1994, avec la création de l'Organisation mondiale du commerce, qui avait été prévue cinquante ans plus tôt lors de la conférence de Bretton Woods en complément au Fonds monétaire international (Washington). Il va sans dire que ces règles comportaient de nombreux aspects distributifs, ce qui explique certainement pourquoi l'Uruguay Round, débuté en 1986, a duré sept ans avant de s'achever.

Le tableau 11-1 énumère les principaux participants de l'Uruguay Round et leurs positions vis-à-vis de certains des enjeux centraux.

	États-Unis	Communauté européenne	Japon	Nouveaux pays industrialisés	Pays en voie de développement
Accès :					
Tarifs douaniers	0	+	++	-	0
Pas de droits douanes	+	0	+	-	0
Textiles	--	-	0	++	++
Agriculture	+	--	--	++	+
Produits tropicaux	-	-	-	+	++
Règles :					
Subventions	+	+	0	-	0
Garanties	0	0	+	+	++
Anti-dumping	0	0	++	++	++
Articles du GATT	+	+	+	0	-
Règlement des différends	+	+	+	+	+
Questions nouvelles :					
Services	++	++	+	-	--
Propriété intellectuelle	++	+	+	-	--
Investissements	+	+	++	-	--
Légende : ++ Très favorable ; + favorable ; 0 neutre ; - mécontent ; -- Très mécontent.					

Il a préalablement fallu définir, non sans mal, ces positions nationales ou régionales au niveau du gouvernement et du parlement de chaque pays, puis au sein des instances communautaires européennes et des autres organisations régionales. Parallèlement aux négociations principales, qui en général avaient lieu au Secrétariat du GATT à Genève (à présent l'OMC), des milliers de négociations se tinrent dans les différentes villes d'accueil. Comme l'ensemble a duré plusieurs années, il y eut des changements gouvernementaux et autant de modification des positions nationales. La négociation principale dut constamment tenir compte des fluctuations de la situation et amender en fonction les ébauches de textes. Étant donné le degré énorme de coordination, de flexibilité et de patience que cela supposait, il est incroyable qu'un accord ait finalement été trouvé. Il est probable que ce succès a été dû d'abord à l'importance de l'économie du marché mondial (cf. tableau 11-2), puis à l'activité exténuante de nombreux négociateurs, dont les yachts mouillèrent dans le port de Genève le temps qu'il fallut.

TABLEAU 11-2 : LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE (CE) ET L'AMÉRIQUE DU NORD (AN) ENTRE PROTECTIONNISME ET LIBÉRALISATION (SOURCE : CENTER FOR INTERNATIONAL ECONOMICS, CANBERRA, 1990)

Estimation des évolutions du PIB (en milliards de \$)	L'AN libéralise		L'AN prend des mesures de rétorsion (protectionnisme)			
La CE libéralise	CE	211	Économie mondiale	CE	11	Économie mondiale
	Asie-Pacifique	63		Asie-Pacifique	63	
	AN	124	397	AN	24	50
La CE se protège (« La forteresse Europe »)	CE	42	Économie mondiale	CE	-132	Économie mondiale
	Asie-Pacifique	38		Asie-Pacifique	-18	
	AN	53	133	AN	-64	-214

LA MULTIPLICITÉ DES ACTEURS DIPLOMATIQUES

Selon Satow, la diplomatie moderne est « l'emploi de l'intelligence et du tact dans les relations officielles qu'entretiennent les gouvernements d'États indépendants »³⁷. Cela implique que, pour lui,

³⁷ Cette définition d'Ernest Satow est tirée de Gore-Booth, 1979.

la diplomatie est du ressort exclusif du ministre des Affaires étrangères. Cependant, la démocratisation et la mondialisation ont eu pour effet de rendre plus poreuses les frontières de l'activité diplomatique et de remettre en question les prétentions des diplomates traditionnels. De nouveaux acteurs diplomatiques sont apparus, au sein ou indépendamment de l'État, qui agissent souvent sans en référer au ministre des Affaires étrangères. Le métier de diplomate a considérablement changé en termes de définition, de qualification et d'attente de rôle (ce qu'est ou ce que n'est pas un diplomate)³⁸.

La participation d'acteurs, non mandatés par un gouvernement, dans la politique extérieure et les relations internationales est un phénomène qui touche davantage les pays industrialisés, du moins les pays développés. De ce fait, la distinction entre politiques extérieure et intérieure s'est peu à peu effacée au profit de la multiplication des acteurs dans les relations diplomatiques, économiques et politiques avec l'étranger.

L'importance cruciale prise par cette nouvelle activité diplomatique, sans lien avec les prérogatives traditionnelles des ministères des Affaires étrangères (MAE), requiert la plus grande attention et invite à repenser la définition de la diplomatie et du rôle des diplomates, ainsi que les fonctions et la tâche des MAE. À tous les niveaux, les fonctionnaires des MAE sont ainsi confrontés à de nouveaux acteurs, de nouvelles questions inscrites à l'ordre du jour des rencontres et à de nouvelles méthodes de travail³⁹. Ils n'y sont ni habitués, ni préparés. L'adaptation à ce nouveau contexte de la diplomatie traditionnelle est donc une impérieuse nécessité.

Si l'on observe de plus près les relations économiques au niveau international, on s'aperçoit que le spectre des acteurs qui y jouent un rôle diplomatique est de plus en plus large. Outre les représentants des gouvernements, il est à noter la participation de plus en plus active en ce domaine des multinationales et des ONG transnationales, qui non seulement interagissent avec les acteurs officiels traditionnels mais engagent entre elles des débats sur des

³⁸ Saner, 2002.

³⁹ Coolsaet, 1998.

problèmes de fond relatifs à la politique économique internationale. Les nouveaux entrants dans l'arène diplomatique représentent différents groupes et organisations aux intérêts locaux, nationaux et internationaux, qui peuvent diverger comme converger. Ces forces multiples coexistent et utilisent différentes formes d'influence diplomatique pour atteindre leurs objectifs. À propos du rôle grandissant des acteurs non gouvernementaux, Langhorne déclare que « les organisations privées développent leur propre diplomatie, à la fois entre elles et vis-à-vis des acteurs gouvernementaux ; il est remarquable de constater à quel point leur façon de faire rappelle les balbutiements des États lorsqu'ils ont mis en œuvre leur propre représentation »⁴⁰.

La prolifération des rôles et des acteurs diplomatiques est, en effet, étourdissante. Elle révèle l'envahissement du paysage international par les multinationales et les ONG, qui influencent directement les relations internationales et, par voie de conséquence, les mœurs diplomatiques.

Sur le plan économique, au niveau international, ces rôles et ces fonctions diplomatiques récemment apparus, tant au sein des différents acteurs officiels que non officiels, peuvent être définis de la façon suivante :

TABLEAU 11.3 : RÔLES DIPLOMATIQUES POSTMODERNES DIVERGENTS – EXEMPLE DE LA SPHÈRE ÉCONOMIQUE

	Fonctions	Rôles
Acteurs gouvernementaux	Diplomatie économique Diplomatie commerciale	Diplomates économistes Diplomates commerciaux
Acteurs non gouvernementaux	Diplomatie d'entreprise Diplomatie d'affaires ONG nationales ONG transnationales	Diplomates d'entreprise Diplomates d'affaires Diplomates des ONG nationales Diplomates des ONG transnationales

⁴⁰ Langhorne, 1998.

La fonction et les rôles des ministères en charge de la politique économique et commerciale

Confrontés à la complexité d'organisations multilatérales de normalisation en charge des politiques économiques, telles que l'OMC, le FMI ou l'OCDE, beaucoup de gouvernements ont élargi le champ d'activité des ministères de l'Économie et des Finances afin de réduire ou de neutraliser l'influence et le rôle des MAE. Par exemple, le gouvernement américain a centralisé les instances de prise de décision concernant les négociations commerciales à l'OMC (l'ancien GATT), en créant, en 1962, un nouveau bureau exécutif du président, le département du représentant du Commerce américain (USTR). En outre, il mit sur pied un groupe de commandement interadministrations, basé à Washington, pour présenter un front politique plus uni lors du Kennedy *round* du GATT, et dans le but de réduire la complexité, les tiraillements politiques entre les différentes administrations et l'influence extérieure exercée par des membres du Congrès et par différents groupes d'intérêts (de l'industrie agro-alimentaire, par exemple), comme l'a relevé Donna Lee⁴¹.

Les efforts des ministères spécialisés pour engager une politique en liaison avec les négociations internationales et pour influencer sur la structure et sur les mécanismes du dispositif de gouvernance globale, ont éclipsé l'ancienne prééminence des MAE dans l'arène économique et commerciale. L'essor de ce type nouveau de diplomatie internationale multiministères est, par exemple, visible à Genève où de nombreux pays industrialisés envoient en ambassade à l'OMC des équipes plus nombreuses que ce n'est le cas pour leur représentation diplomatique auprès du gouvernement suisse à Berne. Ce renforcement des équipes est dû à l'arrivée de diplomates et de fonctionnaires non attachés aux MAE.

La diplomatie économique dirigée par les MAE ou par d'autres officiers ministériels a été définie de la façon suivante :

- **La diplomatie économique** a pour objet les enjeux de la politique économique – donnons pour exemple le travail des délégations dans les organisations en charge des règles et des accords économiques comme l'OMC ou la Banque des règlements internationaux (BIR). En plus de leur activité au sein des organisations internationales, les

⁴¹ Donna Lee, 2001.

diplomates économistes suivent l'évolution de la politique économique des pays étrangers ; ils conseillent leur gouvernement sur la façon dont il pourrait au mieux l'influencer. La diplomatie économique utilise des moyens économiques (récompenses ou sanctions) pour atteindre tel ou tel objectif de politique étrangère. On parle parfois d'un art de gouverner économique⁴².

Les gouvernements sont aussi soucieux d'aider leur développement économique national en aidant les entreprises de leur pays, par exemple sous forme de conseils à l'export, d'une assistance juridique, de mesures d'incitation à l'export ou d'un appui si besoin. Cela peut être également une aide à l'implantation de filiales sur les marchés étrangers. Parallèlement, ces mêmes gouvernements peuvent prendre des dispositions pour faciliter les investissements étrangers sur leur territoire.

- **La diplomatie commerciale**, elle, couvre le travail des missions diplomatiques qui ont pour objet d'aider les secteurs d'affaires et financiers nationaux à remporter des succès économiques, et leur pays dans son projet global de développement. Cela passe par des campagnes d'incitation à l'investissement d'entreprises étrangères dans le pays ou d'entreprises nationales à l'étranger, et de promotion du commerce intérieur et extérieur. Un des points importants de la tâche du diplomate commercial est la diffusion de l'information sur l'export et les opportunités d'investissement, ainsi que l'organisation et l'accompagnement de missions commerciales hors des frontières. Dans certains cas, il peut aussi aider à nouer des liens commerciaux en conseillant et en aidant des sociétés étrangères et nationales à faire tel ou tel choix en matière d'investissement.

La figure 11.2, page suivante, permet de mieux comprendre la différence entre les diplomaties économique et commerciale.

Au vu de l'importance du commerce international et des investissements directs étrangers (IDE) pour le développement de l'économie nationale, les gouvernements ont intensifié leurs efforts pour accroître leur représentation commerciale dans les pays les plus importants pour leurs échanges commerciaux. Dans ce domaine crucial de la diplomatie, les diplomates commerciaux jouent un rôle important. Ce sont soit des fonctionnaires et des diplomates

⁴² James Berridge, 2001.

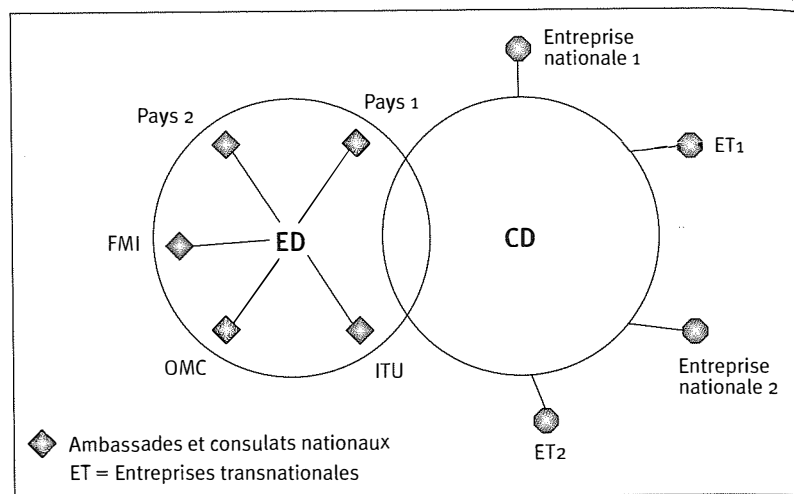


Fig. 11.2 Diplomatie économique vs diplomatie commerciale (Source : Saner & Yiu, 2000).

spécialement formés à leur mission, soit des représentants des chambres de commerce ou d'organisations professionnelles, détachés dans les ambassades situées sur les marchés étrangers importants. En plus de la fonction traditionnelle des attachés commerciaux, les entreprises semi-publiques ou publiques se sont vu demandé d'élargir la gamme de leurs services, leur champ d'action et leur présence à l'étranger, afin de conduire la diplomatie commerciale et de soutenir l'expansion commerciale.

La fonction et les rôles diplomatiques au sein des multinationales

Afin de voir aboutir leurs affaires et de garantir à leurs investissements une viabilité économique durable, les entreprises transnationales doivent mobiliser des compétences leur permettant de maîtriser les multiples groupes d'intérêts auxquels elles sont confrontées dans les pays où elles ont leur siège comme à l'étranger. En outre, elles ont besoin de développer des capacités et des compétences en terme de diplomatie pour répondre aux groupes d'intérêts internes comme à ceux qui, à l'extérieur, n'appartiennent pas au monde des affaires. L'expérience montre que ces derniers

peuvent se montrer beaucoup plus redoutables pour les multinationales s'ils ne sont pas ou mal pris en compte. Un parfait exemple en est le procès qui fut intenté et perdu par d'importants laboratoires pharmaceutiques occidentaux contre le gouvernement sud-africain, lorsqu'il fut question de l'introduction de médicaments génériques pour traiter les patients atteints du sida, en violation nette de la législation sur les brevets.

Au sein d'une multinationale, l'objectif de la fonction diplomatique est d'assurer la continuité et la cohésion structurelle du réseau complexe et hétérogène qui lie le siège à ses filiales. Cette fonction pourrait être scindée en deux branches : la diplomatie d'entreprise et la diplomatie d'affaires.

• **La diplomatie d'entreprise** recouvre deux rôles organisationnels considérés comme fondamentaux pour la bonne coordination d'une multinationale⁴³ :

- celui du représentant d'une filiale d'une multinationale, qui devrait être capable de fonctionner dans deux cultures, celle de son entreprise et celle plus globale de la multinationale, celle-ci étant en général fortement empreinte de la culture nationale de l'entreprise mère ;
- celui du diplomate d'entreprise qui, quelle que soit sa nationalité, baigne dans la culture globale de l'entreprise multinationale, possède plusieurs langues et plusieurs métiers, et a vécu et travaillé dans différents pays étrangers à la culture différente

Ces deux rôles sont essentiels au bon fonctionnement structurel de la multinationale, parce qu'ils assurent la liaison entre les différentes directions du groupe ou en tant que dirigeants temporaires de filiales nouvelles.

À la différence de la diplomatie d'entreprise, la **diplomatie d'affaires** a pour but de rendre l'environnement extérieur de ses filiales propice aux affaires. Les pressions exercées par les populations locales sur la politique de l'entreprise (passée, présente et future) limitent sa marge de manœuvre. Une gestion incompétente des mouvements d'opinion et des groupes de pression extérieurs pourrait facilement

⁴³ Geert Hofstede, 1991.

engendrer des coûts de plusieurs millions de dollars (versement de dommages et intérêts après une action en justice...) ou la perte d'affaires possibles.

Traditionnellement, les grosses entreprises engagent des ambassadeurs officiels ou des secrétaires d'État (aux États-Unis) pour initier des contacts d'affaires et pour obtenir des contrats juteux. Cependant, la diplomatie d'affaires dépasse le simple cadre des relations publiques et des contacts entre hommes d'affaires. Elle doit aussi prendre en compte les réactions du public et des associations de consommateurs, d'une part, la communauté internationale, d'autre part. Le front des acteurs de la société civile est nettement plus dispersé que celui des États ou des autres multinationales. Toutefois, les organisations qui émanent de la société civile peuvent soulever une multitude de problèmes aux entreprises transnationales.

Pour résumer, la diplomatie d'affaires porte sur le management des interfaces entre une entreprise multinationale, les différentes organisations de même échelle dont le business n'est pas l'objet et tous les acteurs qui forment son environnement. Par exemple, une multinationale est censée se soumettre à tout un arsenal de lois nationales et d'accords multilatéraux établis par des organisations internationales comme l'OMC ou le Bureau international du travail

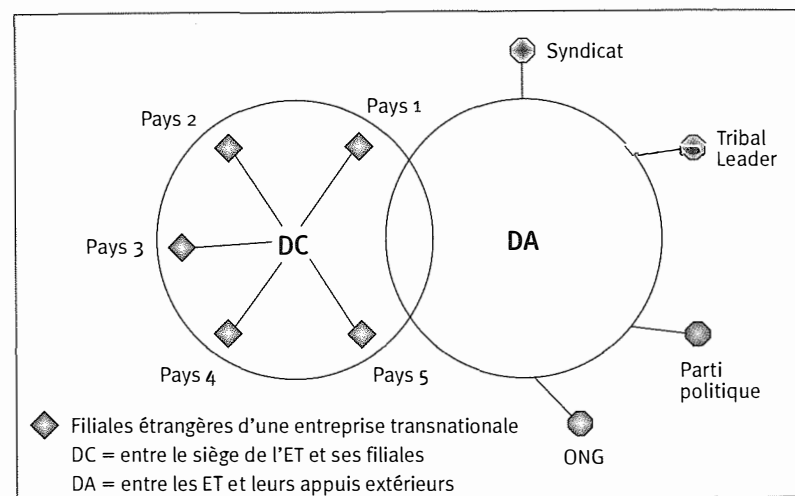


Fig. 11.3 Diplomatie d'entreprises vs diplomatie d'affaires (Source : Saner & Yiu, 2000).

(BIT). Pour le compte de ce type d'entreprise, les diplomates d'affaires négocient avec les autorités des pays d'accueil, entretiennent des relations avec les ONG locales et internationales pour peser sur les ordres du jour tant au niveau local que mondial. Dans l'entreprise proprement dite, ils aident à définir la stratégie et les mesures à prendre compte tenu des attentes des groupes d'intérêts, conduisent des négociations bi- et multilatérales, coordonnent les campagnes de relations publiques au niveau international, recueillent et analysent les informations pertinentes qui émanent des opinions publiques des quatre coins du monde.

La figure 11.3 illustre la façon dont les diplomates d'entreprise et d'affaires fonctionnent de manière différente dans leur espace d'action.

La fonction et les rôles diplomatiques d'une ONG

Les ONG tournées vers l'économie se concentrent sur la politique économique, le développement économique international et les pratiques en vigueur dans l'économie mondiale. Les ONG sont cependant actives dans bien d'autres domaines. Il est nécessaire de distinguer celles dont le champ d'intervention s'inscrit à l'intérieur de frontières nationales de celles qui opèrent au niveau international, soit *via* leurs propres ramifications à l'étranger, soit en faisant alliance avec d'autres ONG transnationales dont elles partagent l'esprit.

Les ONG économiques se répartissent entre :

- **Les ONG économiques nationales** représentent la société civile active dans la sphère économique, donc différents groupes animés par divers intérêts, de la protection du consommateur, la lutte contre la corruption ou pour la défense de l'environnement, à la représentation d'actionnaires.

L'accroissement rapide du nombre des ONG nationales est dû en partie au fait que le public est aujourd'hui de mieux en mieux informé et exerce une plus forte influence sur la gouvernance d'entreprise. Il est désormais impossible à ceux qui détiennent le pouvoir économique et politique d'ignorer leur voix et leur opinion. L'exemple suivant l'illustre sans conteste. En 1999, des bouteilles de Coca-Cola, contaminées au COS et H₂S ou au 4-chloro-3-méthylphénol furent

mises sur le marché en Belgique⁴⁴. Pour ne pas avoir développé en interne des compétences en diplomatie d'entreprise, Coca-Cola Inc. ne sut pas répondre à temps aux demandes d'explications et de mesures correctives émanant de plusieurs ONG belges (associations de défense des consommateurs, journalistes, militants politiques, parents dont les enfants avaient été intoxiqués...). La colère du public eut de lourdes conséquences sur l'activité de l'entreprise, qui se traduisirent par une perte de plusieurs millions de dollars de chiffre d'affaires en Europe et un déficit handicapant en terme d'image. Un an après les faits, le directeur général de Coca-Cola de l'époque fut contraint à démissionner.

• **Les ONG transnationales** sont capables de mettre sur pied des campagnes d'information et des mouvements de pression sur plusieurs pays. Certaines opèrent au niveau international : c'est le cas, par exemple, du WWF ou de Greenpeace, qui peuvent former des coalitions contre l'OMC, le WEF, le FMI ou des entreprises transnationales. Ce type d'ONG propose ses propres solutions politiques sur l'arène internationale : ce fut le cas, par exemple, au cours des négociations multilatérales sur le Protocole de Kyoto (à propos du changement climatique) ou sur le rééchelonnement de la dette des pays les moins développés au FMI), ou lorsque la négociation d'une convention multilatérale sur les investissements à l'étranger est paralysée à l'OCDE. Elles s'impliquent également dans la mise en œuvre de projets de coopération technique dans les économies de transition ou en développement, cadre dans lequel elles épaulent – et parfois se substituent à – les gouvernements nationaux. En outre, elles offrent également une recherche de pointe dans des domaines cruciaux pour la coopération internationale et la gestion de crise.⁴⁵

À la différence des ONG nationales, les transnationales cherchent de manière active à influencer l'ordre du jour des instances internationales en soumettant leurs recommandations politiques et en exerçant des pressions dans l'antichambre du pouvoir. Le dialogue

⁴⁴ Le rapport du groupe de travail *ad hoc* du Conseil supérieur d'hygiène, « L'incident Coca-Cola de juin 1999 en Belgique. Évaluation des événements, discussion, conclusion et recommandations », commandité par le ministère belge de la Santé publique, en mars 2000, est disponible à l'adresse http://www.health.fgov.be/CSH_HGR/Francais/Avis/coca-colaf.htm

⁴⁵ Luc van de Goor et Suzanne Verstegen, 1999.

entre d'importantes ONG transnationales et la Banque mondiale au cours des récentes conférences annuelles de cette institution en est un exemple. Grâce à leurs différentes compétences techniques, ces acteurs non gouvernementaux ont pris la direction de nombreuses rencontres internationales et réduit le champ d'intervention des diplomates traditionnels.

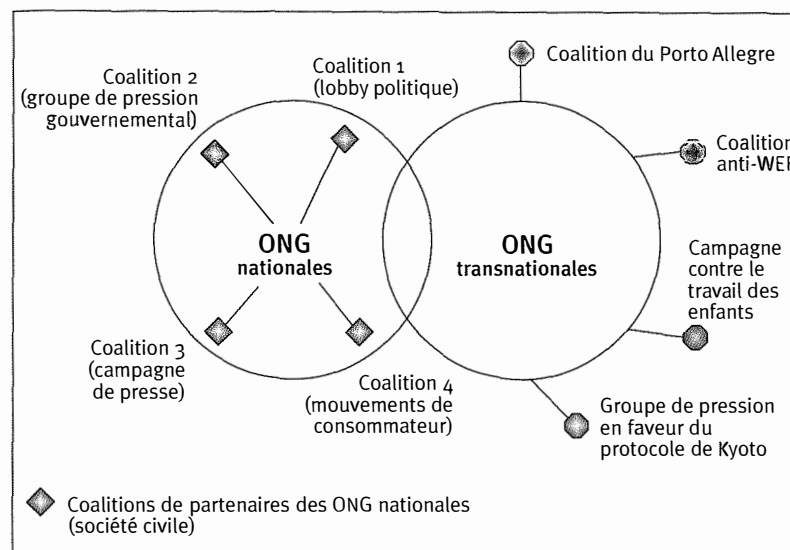


Fig. 11.4 Champs d'action du diplomate d'une ONG nationale et du diplomate d'une ONG transnationale.

Afin d'illustrer la complexité du jeu diplomatique postmoderne et de l'importance croissante des ONG, Edward Finn cite une remarque attribuée vice-secrétaire d'État Strobe Talbott⁴⁶ : « En Bosnie, neuf départements et services de l'administration américaine coopèrent avec plus d'une douzaine d'autres gouvernements, sept organisations internationales et treize ONG de grande taille [...] pour appliquer les accords de Dayton. »

Vu sous cet angle, il devient évident que les différents acteurs de la sphère élargie de la diplomatie postmoderne acquièrent de nouvelles compétences (ou domaines d'expertise) pour engager de manière constructive le dialogue politique et économique au niveau

⁴⁶ Edward Finn, 2000.

international. À l'inverse, les MAE et les diplomates de carrière devraient également apprendre à adapter leurs rôles et fonctions traditionnels pour, d'acteurs repliés sur eux-mêmes, jaloux de leurs prérogatives et cultivant le secret, devenir des diplomates plus accessibles, plus ouverts et davantage enclins à la collaboration, toujours soucieux de n'exclure aucun acteur – de leur propre État (d'un autre ministère) ou de la société civile (de diplomates d'affaires ou d'une ONG transnationale).

Alliances et grandes puissances

Étant donné la grande variété de participants, de thèmes et d'intérêts en jeu dans de telles entreprises, comment est-il possible de parvenir à un accord ? Le meilleur outil que le négociateur ait pour ce faire à sa disposition, c'est la mise sur pied d'alliances.

Une alliance est basée sur la rencontre des intérêts de deux parties ou plus, qui peuvent dès lors élaborer une ligne politique commune. Par nature, une alliance est temporaire : « Nous n'avons ni allié éternel, ni ennemi perpétuel. Nos intérêts sont éternels et perpétuels, et il est de notre devoir d'agir selon ces intérêts », disait déjà Lord Palmerston en 1848⁴⁷. Le fait que beaucoup de participants à une négociation se regroupent dans un certain nombre d'alliances ou de blocs réduit souvent *de facto* le nombre des éléments agissant isolément de manière spectaculaire. La communication et la résolution des problèmes en est extrêmement facilitée ; ces regroupements en sont la plupart du temps d'ailleurs la condition *sine qua non*.

Ces alliances se fédèrent souvent autour des membres les plus importants et puissants, ce qu'en politique, nous appelons les grandes puissances. « Les grandes puissances ont à la fois des objectifs communs et antagonistes ; elles dosent en fonction la part de coopération et de concurrence dans les rapports qu'elles entretiennent entre elles.⁴⁸ »

Il est évident que le poids des grandes puissances est déterminant dans la constitution de la ligne politique de l'alliance, bien qu'elles soient tenues de montrer une certaine considération vis-à-vis de leurs partenaires. L'exemple qui vient immédiatement à l'esprit est celui de la confrontation Est-Ouest, entre 1947 et 1989, lorsque l'ordre

47. Cité in Freeman, 1994.

48. Talbott, cité dans un article paru en 1991 dans *The International Herald Tribune*.

mondial était régi par les États-Unis, l'Union soviétique (du moins après son premier essai nucléaire réussi) et leurs alliances respectives. Le mouvement des pays non alignés, qui créèrent leur propre alliance contre les deux blocs, réussit un temps à faire croire qu'il était possible de mettre en échec l'ordre imposé, mais il était dans les faits soumis à l'influence du camp soviétique.

La formation et la consolidation de deux alliances a ainsi permis d'apporter une solution simple (bien que dangereuse puisqu'elle reposait sur la dissuasion nucléaire, avec le risque de voir l'équilibre rompu) à l'ordre complexe du monde de l'après-guerre. Un conflit multilatéral ou multipolaire fut réduit à une confrontation bilatérale.

Leadership et présidence des négociations

Le choix du leadership ou de celui qui présidera telle ou telle conférence est aussi un outil pour qui veut comprendre des négociations complexes. Le président n'est pas censé prendre position vis-à-vis des thèmes négociés, mais il exerce une influence considérable sur le résultat par le simple fait qu'il contrôle les procédures de la négociation.

C'est à lui, tout d'abord, que revient l'établissement du calendrier : des questions peuvent être proposées, abandonnées, ou voir modifier leur degré de priorité. Il peut utiliser également un autre outil de management efficace : la maîtrise du rythme des négociations (pauses, retards, erreurs d'interprétation délibérées, manœuvres d'obstruction ou recours à un langage ultra technique – donc inintelligible pour les interprètes, par exemple). Une fois entendu que toute influence sur les sujets abordés doit être exercée indirectement, bon nombre des tactiques traitées dans le chapitre 6 serviront au président dans sa tâche, de même que les subterfuges classiques (comme suggérer ou commander un rapport scientifique à un moment stratégique des débats).

Un tel rôle requiert une étonnante faculté à voir les situations sur le long terme. Ainsi, un des facteurs qui peuvent le plus influencer l'issue des discussions est la procédure de vote (à la majorité simple ou qualifiée, à bulletin secret ou à main levée) ; certes, ce n'est pas en général au président d'en décider, mais il peut proposer des modalités qui servent ses intérêts. Il peut également (comportement qui n'est pas très élégant, il faut bien l'admettre) distraire l'attention d'un groupe clé au moment crucial ou l'empêcher d'être présent en

programmant d'autres réunions simultanément. Enfin, le président peut influencer sur le cours des événements lors d'une négociation complexe en mettant sur pied des comités ou bien en jouant sur l'ambiguïté dont leurs requêtes ou leurs mandats sont formulés.

On comprend dès lors pourquoi les membres de l'Union européenne ont tant de difficulté avec leur présidence (tournante d'une année à l'autre)...

• Un exemple : les Nations unies

Les Nations unies, ainsi que les nombreuses agences et organismes qui en dépendent, nous fournissent une fois encore un bon exemple de l'importance capitale d'une direction avisée et qualifiée de négociations complexes. Comment cela fonctionne-t-il dans ce système ? Quiconque souhaitant parvenir à quoi que ce soit aux Nations unies, doit d'abord comprendre le calendrier tactique de base :

- Quelles sont les procédures de vote ? À la majorité simple ou qualifiée ? À main levée ou à bulletin secret ? Qui a un droit de veto ?
- Qui décide du calendrier des rencontres ? Quand est-il proposé et adopté ?
- Quel est le rôle du président ? Quels sont les intérêts qu'il représente ? A-t-il un droit de veto ?

Connaître la politique générale du Secrétariat est également décisif, car c'est lui qui contrôle les ressources :

- Qui a le droit d'inspecter les informations et les documents ? Comment se les procure-t-on et où est-il possible de consulter (officieusement) les papiers les plus importants ?
- Qui bénéficie d'une équipe importante et d'un secrétariat personnel ?
- Comment les budgets ordinaire et extraordinaire sont-ils alloués ? Qui en décide et quand ? Comment s'organise un cycle budgétaire normal ?

Il est tout aussi utile de s'informer sur les organismes qui dépendent structurellement de l'ONU :

- Agences extérieures : qui décide de leur budget ? Qui en est salarié ou en reçoit telle autre rémunération ? Qui possède les moyens techniques qui leur permettent de fonctionner ?
- Projets et contrats des consultants : comment sont-ils accordés et par qui ? Quelles sommes sont-elles en jeu ?

Sans ces informations et cette connaissance, le négociateur se perd rapidement dans le labyrinthe des divers intérêts et des coalitions, et devient une proie facile pour qui joue des jeux de pouvoir et des mécanismes de défense. Une telle analogie se justifie, car plus les négociations se complexifient, plus elles donnent l'impression d'être plongé en pleine jungle. Pour survivre, il faut s'adapter au mieux à son environnement.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anderson U & Woyke W, *Handwörterbuch Internationaler Organisationen*, Opladen, Leske & Budrich, 1995.
- Berridge GR & James A, *A Dictionnary of Diplomacy*, Hampshire, Palgrave Publ., 2001.
- Coolsaet R, *The Transformation of diplomacy at the Threshold of the New Millenium*, Univesrity of Ghent, 1998.
- Finn E, « International Relations in a Changing Word: a New Diplomacy? », *Perceptions*, june-august, 2000.
- Freeman C Jr, *The Diplomat's Dictionnary*, Washington, United States Institute of Peace Press 1994.
- Gore-Booth (dir.), *Satow's Guide to Diplomatic Practice*, Londres, Longman, 1979.
- Kissinger H, *Diplomatie*, Paris, Fayard, 1996.
- Hofstede G, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991.
- Langhorne R, « History and the Evolution of Diplomacy », in Kurbalija J, *Modern Diplomacy*, University of Malta, Mediterranean Academy of Diplomatic Studies, 1998.
- Lee D, « Endgame at the Kennedy Round: a Case Study of Multilateral Economic Diplomacy », *Diplomacy and Starecraft*, vol. 12, n° 3, 2001.
- Raiffa H, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1990.
- Saner R, « Zur Kultur eines Berufs: Was ist ein Diplomat? », in Brandt E & Buck C (dir.), *Auswärtiges Amt: Diplomatie als Beruf*, Opladen, Leske & Budrich, 2002.
- Saner R & Yiu L, *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times*, Discussion Paper n° 84, The Hague, Clingendael Institute of International Relations, 2003. (disponible sur : www.clingendael.nl/cli/publ/diplomacy/pdf/issue84.pdf)
- Saner R, Yiu L & Sondergaard M, « Business Diplomacy Management: a Core Competency for Global Companies », *Academy of Management Executive*, vol. 14, n° 1, 2000.
- Van de Goor L & Versteegen S, *Conflict Prognosis: Bridging the Gap from Early Warning to Early response, part 1 & 2*, The Hague, Clingendael Institute of International Relations, 1999.
- Woolcock S, *Uruguay Round Negotiations*, Londres, Royal Institute of International Affairs, 1990.
- Zartman W (dir.), *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- Disponible en français: Zartman W, *Les Résolutions des conflits en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 1990.

12 Communication et perception

Jusqu'ici, il a beaucoup été question de la négociation, mais relativement peu du négociateur lui-même. Dans le chapitre 8, nous avons examiné son comportement avant et après les négociations ; nous allons à présent nous intéresser à la façon dont il communique. L'axe principal de notre questionnement est la façon dont il se perçoit et dont il est perçu par les autres. Dans la pratique, en effet, on observe souvent que le manque ou l'abus de confiance en soi pousse à la faute et peut même conduire à l'échec.

LES QUALITÉS PERSONNELLES

Les chapitres précédents doivent vous avoir permis de vous faire une idée juste des qualités que doit posséder un négociateur. Ce doit être un bon communicateur, apte à saisir et à relayer efficacement et sans délai l'information. C'est un homme de commerce agréable, ce qui ne l'empêche pas de maîtriser un très large répertoire de types comportementaux, tous ne jouant pas nécessairement le registre du plaisant. Évidemment, chacun d'entre nous a son propre style : l'un est plus communicatif, l'autre plus réservé, etc. De tels inclinations personnelles ou comportements de prédilection servent certaines positions stratégiques plus que d'autres : la coopération plutôt que la compétition, l'accommodement plutôt que l'évitement, par exemple. Cependant un négociateur « qui a de la bouteille » sait moduler ses inclinations pour endosser de façon crédible n'importe quel rôle, comme un bon acteur. Le choix du style de communication ne dépend

plus alors que de la situation, et non de limitations personnelles, de sorte qu'il atteigne une cohérence optimale entre son intention et son efficacité dans un contexte dominé par la multiplicité des défis à relever. Le schéma 12.1 illustre la façon dont on accroît l'efficacité de son comportement en passant outre ses préférences personnelles.

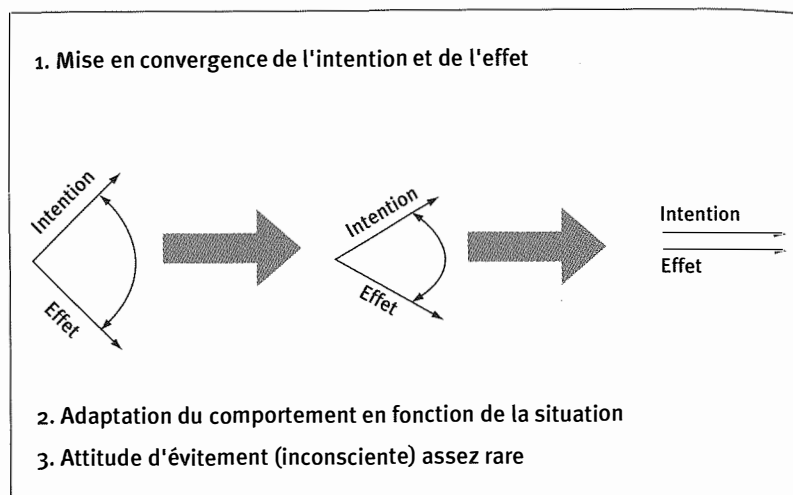


Fig. 12.1 Archétype d'une négociation réussie

Imaginons, par exemple, que je souhaite faire pression sur mon adversaire et le dominer. Je dois donc agir de manière cohérente : mon discours, mes paroles et mon langage corporel doivent être fermes, péremptaires et critiques, et débarrassés de tout signe susceptible d'en affaiblir l'impact (les « si », les « mais », ou des mains croisées nerveusement...). Il en va de même pour l'écoute, qui renforce la collaboration et la recherche conjointe de solutions innovantes. Pour cela, il faut formuler les demandes avec fermeté, tout en montrant que l'on est attentif à l'autre, par le biais de questions, de l'écoute ou de la reformulation. Il n'y a que de cette manière que les besoins des deux parties pourront être clairement exposés et qu'une solution intégrative sera trouvée.

LES DÉFAUTS DE PERCEPTION

Connaître quelles sont les qualités personnelles que doit cultiver le négociateur ne suffit pas. Il est essentiel de se connaître soi-même. Rien n'est plus dangereux que de se tromper sur son propre compte. Dans notre contexte, nous parlons de défauts et de distorsions de perception. Ce sont ces écarts qu'illustre le schéma suivant, qui compare le résultat d'une auto-évaluation à celui de l'évaluation par autrui, des cinq comportements stratégiques dont il a été question dans le chapitre 5, sur une échelle allant de 0 (peu présent) à 5 (très marqué).

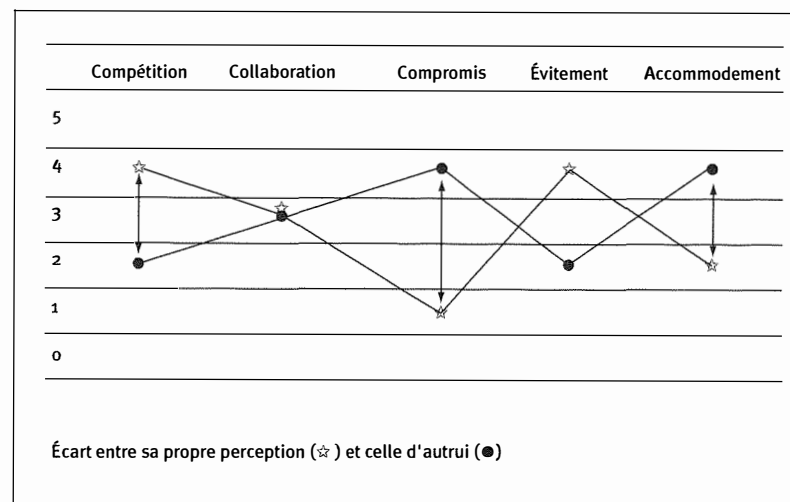


Fig. 12.2 Évaluation d'un comportement en négociation (perception de soi)

Dans cet exemple, le négociateur a correctement évalué son goût pour la collaboration, mais il est assez loin du compte dans les autres domaines selon l'avis des personnes extérieures. Sa propre perception de son comportement se révèle erronée sur des points précis, ce qui doit l'inviter à adopter un regard critique sur lui-même. Chaque fois qu'il y a une différence entre sa propre estimation et l'évaluation d'autrui, le risque d'incompréhension augmente, et avec lui le risque de voir s'écrouler cet équilibre délicat sans lequel la confiance ne saurait voir le jour. Par exemple, il arrive qu'un

interlocuteur ait l'impression d'avoir manifesté son écoute, alors que celui qui s'est adressé à lui est persuadé que ce qu'il a dit n'a pas été pris en compte. Ce dernier pensera même peut-être que l'autre ignore délibérément ses propos.

Une perception faussée de l'autre est le pendant de l'écueil précédent. Étonnamment, bon nombre de négociateurs pourtant doués en sont victimes. Le schéma 12.3 résume les résultats d'une étude sociologique menée auprès de 66 managers après la conclusion de négociations.

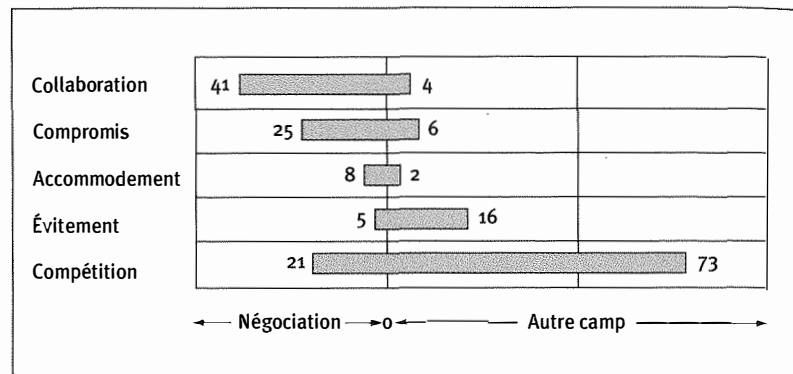


Fig. 12.3 Perception et distorsion (Source : Thomas & Pondy, 1977)

Alors qu'en moyenne, les managers se trouvaient très coopératifs et disposés au compromis, ils ont vu l'autre partie (les autres managers du groupe étudié) d'un œil différent. Selon eux, aucune collaboration ni compromis n'étaient possibles avec les autres, qu'ils ont perçus comme des bellicistes, prêts à rompre les négociations au besoin. Cette vision déformée reflète l'image d'un adversaire hostile, vision qui ne résisterait pas à un examen objectif minutieux.

Avoir une mauvaise appréciation de l'autre camp est dangereux lors d'une négociation. À nouveau, nous devons nous remémorer les paroles du stratège chinois Sun Tzu, citées dans le chapitre 2 : « Si tu te connais et connais ton ennemi, tu ne douteras pas de l'issue de cent batailles », et en tirer la leçon : « Connais ton ennemi et connais-toi-même. »

PROFIL COMPORTEMENTAL

Le schéma 12.3 peut également servir de base pour dessiner un profil comportemental. Dans le suivant, on a superposé l'évaluation par différentes personnes d'un même négociateur, dans différentes situations face à différents interlocuteurs.

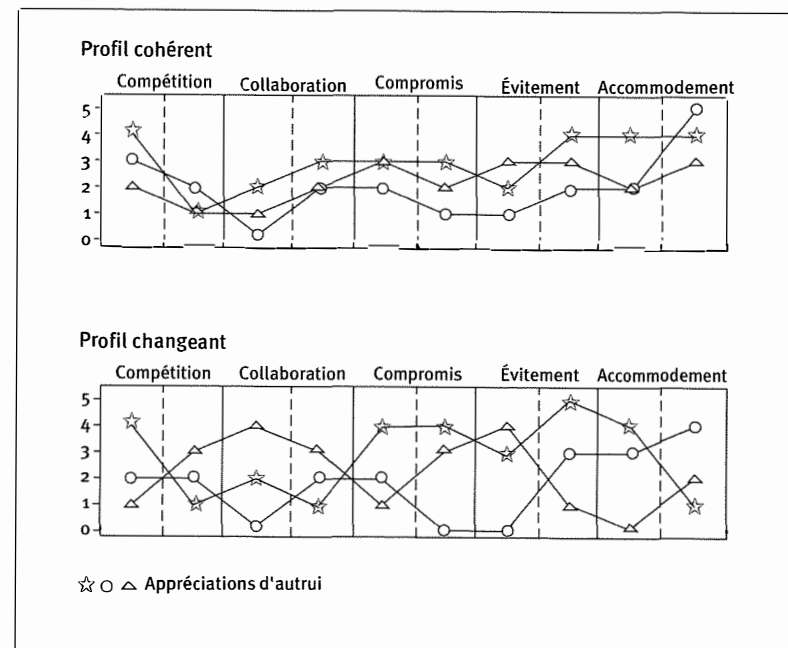


Fig. 12.4 Appréciation du comportement d'un négociateur

Ce nouveau schéma montre deux profils types de négociateurs : un cohérent et un changeant. Le diagramme du haut, dessiné par des courbes quasi parallèles, indique que ce négociateur est assez ancré dans ses habitudes. Les observations réalisées dans plusieurs situations avec divers interlocuteurs se confirment entre elles : le schéma est toujours semblable. Certes, adopter un comportement cohérent permet d'instaurer un climat de confiance mutuelle, mais la partie adverse peut en tirer avantage, car un négociateur employant

le même schéma comportemental est aisément prévisible. En outre, il y a fort à parier qu'une stratégie qui emploie le même type de comportement, quelle que soit la situation, n'est pas la plus pertinente.

À l'inverse, le second cas de figure nous présente un négociateur dont le profil change en fonction de la situation à laquelle il est confronté. Il maîtrise une large gamme de comportements et choisit au cas par cas le plus approprié au contexte. Plus il adaptera de façon souple son comportement, mieux ce sera – à une exception près : un bon négociateur aura moins fréquemment un comportement de réserve inconsciente qu'un mauvais. Selon les événements, un recul ou un retrait opéré en toute conscience peut s'avérer être une manœuvre des plus efficaces. Un retrait inconscient, ce que nous appelons « avoir l'air ailleurs » ou « dans les nuages », ne peut qu'être préjudiciable : le vis-à-vis peut s'en inquiéter ou s'en sentir blessé. Ainsi, le profil d'un bon négociateur devrait faire le moins possible de place à l'évitement inconscient. Là encore, il est extrêmement utile de bien se connaître : inutile d'opter pour une stratégie qu'on ne peut convenablement exécuter parce que l'on ne maîtrise pas bien le comportement qu'elle induit.

Ma dernière considération portera sur le niveau général d'un profil. Ainsi, si tous les comportements observés ont été notés comme peu utilisés par les différents interlocuteurs, on s'attend à trouver un profil représenté par une ligne plutôt plate, située plutôt en bas de l'échelle. Avec un tel profil, on ne peut que penser que le négociateur en question se comporte comme la tortue dont il a été question à propos de la fenêtre de Johari (cf. chapitre 7), qui, quelle que soit la direction qu'elle prenne, se déplace avec hésitation. À long terme, ce comportement n'est pas adapté à des négociations.

SOURCE BIBLIOGRAPHIQUE

Thomas W & Pondy L, « Toward an Intent Model of Conflict Management Among Principal Parties », *Human Relations* 30, Londres, 1977.

13 Du stress

Nous connaissons tous le stress. Notre agenda déborde de rendez-vous, souvent jusque tard le soir. Il est rempli même les samedis. Avec un peu de chance, le dimanche est quelquefois une vraie plage de liberté. Quiconque aime bien faire les choses a toujours quelque chose en train. Le problème n'est pas la quantité de travail : le travail en tant que tel n'est pas stressant. Pourtant, il s'avère hélas que bon nombre de nos contemporains sont bel et bien stressés. Le vrai stress, aujourd'hui identifié par l'institution médicale comme facteur de nombreux maux, naît plutôt de toutes les pressions que nous subissons : contraintes de temps, nécessité d'être toujours plus performant, de réussir, de s'adapter en permanence à un environnement ou à des demandes qui ne cessent de se renouveler. La pression est présente chaque jour de notre vie et rend notre existence plus difficile. Dans le contexte des négociations, où l'activité est encore plus intense qu'à l'ordinaire, elles dépassent des seuils jamais atteints auparavant. Même lorsque nous nous rendons à un rendez-vous : aujourd'hui, Londres ; demain, qui sait ? Bruxelles, Moscou, Beijing ou Chicago. D'accord, voyager est agréable. Mais aussi souvent ? Et puis il y a les préparatifs de dernière minute (« Qu'est-ce que j'ai bien pu oublier ? »), l'appréhension qui gagne avant la première entrevue et, bien sûr, la négociation elle-même. Même si les pourparlers ne durent pas jusque tard dans la nuit, ils demandent un maximum de concentration et une attention constante. L'offre tentante que la partie adverse sort de son chapeau à trois heures du matin est la plus dangereuse. Nous sommes tellement contents de la tournure inattendue que prennent les événements que nous oublions de lire les petites lignes – qui nous réservent, pour un peu plus tard, une drôle de surprise... Sans oublier les longs moments

passés, assis à la table des négociations, que « les gars du bureau finissent par rappeler », que notre vis-à-vis arrive enfin, ou simplement que le coursier rapporte la pile de documents de la boutique de photocopies de la ville...

Tout à coup le déclic se fait, les événements s'accélèrent, passant de 0 à 100 km/h en cinq secondes à peine. Les directions générales ont trouvé un terrain d'entente, en court-circuitant leurs négociateurs respectifs. Nous sommes alors contactés en aparté, par messages confidentiels : nous devons parvenir à un accord dans les trois jours. Les rares pauses qui sont accordées sont consacrées à un déjeuner en commun pendant lequel nous discutons des prochaines étapes – autant dire à un repas d'affaires. Il reste peu de temps pour la détente, et le menu n'est pas spécialement léger, sans oublier une petite goutte d'alcool ou – que Dieu nous vienne en aide ! – du cent ans d'âge qui fait la réputation du pays... Les honorables invités se doivent de trinquer à la ronde (à la vodka en Russie, au saké au Japon ou au Mei-Kwei-Lu en Chine). Ce n'est pas que ces libations rituelles recèlent forcément un piège pour le novice : votre adversaire veut juste se faire une idée de la personne qui lui fait face. Un repas copieux, l'alcool et le tabac, éventuellement un tranquillisant ou un stimulant – tout cela, ajouté à ce que l'on attend du négociateur à la table des négociations, met assurément le corps à rude épreuve. Ce à quoi s'ajoute une terrible tension nerveuse : le temps file et le patron attend beaucoup de nous. Inutile de se demander pourquoi il nous est difficile de trouver le sommeil ou pourquoi nous nous éveillons brusquement à l'aube, épuisé ou pas. Le métier de négociateur est-il particulièrement stressant ?

Cela ne fait aucun doute. Toutefois, il existe des moyens pour maintenir le stress à un niveau supportable, et même dans des limites où il reste utile. Le but de ce chapitre est de présenter certaines de ces méthodes. Bien sûr, vous ne trouverez ici qu'une approche rudimentaire de l'art essentiel de la gestion du stress, et ne prétend pas remplacer la participation active à un bon séminaire sur le stress⁴⁹. Les mécanismes spécifiques pour vaincre le stress, différents selon les individus, ne peuvent être acquis sans l'aide personnelle d'un psychologue ou d'un médecin.

49. Lire, par exemple, Labruffe, 2002.

• Un exemple : une journée dans la vie d'un négociateur⁵⁰

Je vous propose de suivre, l'espace d'une journée, l'ambassadeur autrichien Manfred Scheich. Cet exemple vous montrera combien le métier de négociateur peut être exigeant et user la santé. En 1991, en tant que chef de la négociation sur l'Association européenne de libre-échange (AELE), notre diplomate travaille sur le traité de l'Espace économique européen (EEA) qui doit être signé avec la Communauté européenne (CE). J'aurais pu faire référence à de multiples exemples saisissants de négociations marathons qui couvrent une nuit entière, mais celui-ci m'a paru pertinent car il illustre une situation qui pourrait arriver à n'importe lequel d'entre nous.

Manfred Scheich commence sa journée de travail à 8 heures du matin précises. Rien que de très normal donc. Quittant son hôtel de Bruxelles sans avoir pris de petit-déjeuner, il grimpe dans la voiture qui l'attend pour le conduire au siège de l'AELE où, à 8 h 30, il prend avec ses collègues un café dans un gobelet en plastique – le premier d'une longue série ce jour-là. À 8 h 45, il briefe ses collaborateurs autrichiens et bavarde avec le secrétaire général de l'AELE, Georg Reisch, avant d'ouvrir et de présider une réunion préparatoire à la délégation de l'AELE. Cette dernière dure jusqu'à 10 h 30 ; il s'agit de mettre au point la position de l'AELE vis-à-vis de la CE (bien souvent, les négociations les plus difficiles sont celles qui sont à mener dans son propre camp). Il se rend ensuite à cinq minutes de là, au Centre Borchette, pour rencontrer les représentants de la commission de la CE. Quinze minutes à peine après la réunion interne, le voici donc à pied d'œuvre face à la CE. Les deux délégations s'assoient face-à-face de part et d'autre de la pièce. La rencontre a bien sûr lieu à huis-clos. Peu après 13 h 00, la pause-déjeuner permet aux participants de se détendre un peu, mais il est bientôt 15h00 et il est temps de reprendre les discussions. À 17 h 00, Scheich, au nom de l'AELE, et son homologue de la CE, Horst Krenzle, participent à une conférence de presse. Elle commence bien avant l'heure prévue, cela ne leur laisse donc que peu de temps pour préparer leur déclaration. Après une heure de questions-réponses, certains des journalistes souhaitent interviewer les négociateurs individuellement. À 18 h 20, Manfred Scheich retourne au bureau de l'AELE et discute au téléphone pendant une heure avec ses différents interlocuteurs de Vienne. C'est le moment d'informer son gouvernement de la situation, car il n'a pas

50. D'après Pilger, 1991.

eu le temps de le faire pendant la journée. À 19 h 30, il retrouve à dîner quelques-uns de ses collègues. Inutile de préciser que la conversation se focalise sur les marchandages du jour, bien que chacun fasse un effort pour parler de choses plus agréables. Ils ont besoin de lâcher un peu de lest, et c'est le moment de clarifier certains malentendus et d'assouplir les positions les plus dures en jouant la carte des relations personnelles. Le dîner s'achève peu après 23 h 00. Manfred Scheich est alors reconduit à son hôtel. Dans sa chambre, il regarde le journal télévisé de la nuit de Vienne ou de Zurich sur le câble, s'autorise un sourire lorsqu'il s'aperçoit (il a intentionnellement donné de lui une apparence assez peu orthodoxe), et enregistre quelques notes sur son dictaphone. Le lendemain matin, à 8 h 00 précises, le cycle recommence. Il n'a eu que six heures trente de sommeil.

Ce rythme est quelquefois accéléré pour les chefs de délégation suisses lorsqu'ils rencontrent la Communauté européenne : bon nombre de leurs réunions bruxelloises durent jusqu'à trois ou quatre heures du matin.

LES DIPLOMATES ET LE STRESS

Les diplomates comme Manfred Scheich sont soumis à une forme de stress particulière. Aux facteurs de stress classiques (charge de travail, temps limité...), le rôle difficile et souvent très complexe que l'on est conduit à jouer dans le monde diplomatique ajoute des contraintes spécifiques.

La première est de savoir gérer l'incertitude. Les diplomates doivent rester évasifs, de façon à créer des zones d'ombre et à se laisser une certaine liberté de mouvement dans la recherche de solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Dans la plupart des cas, leur tâche exige d'eux qu'ils évitent toute confrontation, au profit de la collaboration. Cela implique non seulement d'adopter une attitude de réserve circonspecte, diplomatique, mais aussi une anticipation active des événements. De telles qualités permettent à un diplomate d'être plus flexible, plus apte à s'adapter à un environnement sans cesse fluctuant. Dans ce contexte, il n'y a souvent pas de place pour les annonces claires, et les cryptages et

décryptages mentaux de messages sibyllins exigent beaucoup plus d'énergie que la communication verbale habituelle. Pour qui souhaite parler sans détour, mais qui se le voit interdire, c'est on ne peut plus stressant. Cela est vrai pour tout engagement prématuré : chaque « oui » ou « non » ferme une porte qu'il vaut mieux laisser ouverte dans l'intérêt de la diplomatie. En outre, des deux côtés, il faudra généralement consulter quelques décideurs, sans compter un changement inattendu de ministre ou de secrétaire d'État, qui remaniera totalement l'ordre des priorités.

Les différents rôles que doit assumer le diplomate au cours de sa mission peuvent quelquefois entrer en conflit les uns avec les autres : c'est une deuxième source de stress spécifique à ce métier. Un diplomate de haut-rang tel que Manfred Scheich est souvent conduit à agir en porte-parole. En tant que représentant de son gouvernement ou de son organisation, il tient régulièrement des conférences devant un public international averti ; or il est rare qu'il ait écrit seul son discours et que celui-ci ne contienne que des opinions auxquelles il puisse entièrement souscrire. Enfin, outre les manifestations officielles, il doit remplir son rôle d'ambassadeur au sein des groupes de travail et des comités (ce qui exige autant que de pratiquer un sport d'équipe). Là, il peut tenter d'affirmer ses positions, mais ne doit pas s'attendre à avoir le dernier mot : après tout, la solution doit être la plus créative possible, donc sourdre du groupe dans son entier.

Les diplomates tiennent aussi le rôle de représentant de divers intérêts (le fameux lobbying des pauses-café) et de collecteur d'informations. Chaque fois que la situation le permet, ils prennent contact avec les représentants des pays alliés et adversaires : ici, la position officielle de chacune des parties est connue ; une rencontre a pour but de découvrir quelles propositions ou alternatives pourraient trouver grâce aux yeux du gouvernement adverse. Ces facettes multiples de leur fonction (agir tour à tour de façon officielle puis officieuse, souvent vis-à-vis d'une même personne, en fonction de la situation – lors d'une réunion officielle, puis juste après dans les couloirs en prenant un café, par exemple).

Un autre problème tout à fait spécifique aux diplomates est le manque d'ancrage affectif : leur travail exige qu'ils vivent dans un pays pendant deux ou trois ans, pays qu'il leur faut souvent quitter alors même qu'ils commençaient à s'y attacher. Du fait du manque de temps, mais aussi de par leur tâche, ils se doivent de limiter les contacts avec leurs homologues – avec qui se tissent la grande

majorité des liens sociaux du diplomate à l'étranger – afin d'éviter que la partie adverse n'utilise le besoin humain de relations amicales à ses propres fins. Dans la grande période de conflit entre l'Est et l'Ouest, les diplomates occidentaux résidaient souvent dans des quartiers coupés du reste du monde, qu'ils appelaient avec humour « les concessions coloniales ». Cela se pratique toujours dans les capitales de pays où la culture est très différente et régie par un appareil d'État des plus rigides. Or vivre sans vrais contacts humains revient à voler dans un brouillard épais, avec la crainte omniprésente de foncer droit dans une paroi de montagne. Le diplomate doit donc à la fois chercher et fuir les contacts personnels. Au mieux, cela constitue une base constructive sur laquelle agir ; au pire, c'est une source de stress supplémentaire.

STRESS ET PRODUCTIVITÉ

Avant d'aborder les aspects médicaux du développement, de la perception et de la gestion du stress, il nous faut passer en revue un certain nombre d'idées fausses mais répandues sur le stress.

Le stress n'est pas forcément une mauvaise chose. Au contraire, bien dosé, il aide à nous maintenir en condition et prêt à réagir. Cette zone de « stress bénéfique » est représentée par la zone grisée dans la figure 13.1.

Lorsque le taux de stress augmente et dépasse le seuil optimal, la productivité commence à décroître. Trop de stress réduit considérablement la performance physique. Quiconque dépasse régulièrement ce seuil de tolérance de longues périodes durant met en danger à la fois sa capacité à conclure avec succès une négociation, et sa propre santé (on parle de « mauvais stress »). Il est donc dans notre intérêt de maintenir cette dose dans la zone bénéfique. Ce n'est certes pas facile durant le processus même de la négociation, mais cet objectif ne doit pas quitter notre esprit. La figure 13.2 illustre la façon dont varient les degrés de stress et de concentration au fur et à mesure de la progression des négociations.

Le négociateur ressent d'abord un sentiment d'attente et d'appréhension, mêlé d'une dose d'excitation et de nervosité. Cette tension, à la fois stimulante et inconfortable, s'atténue quelque peu

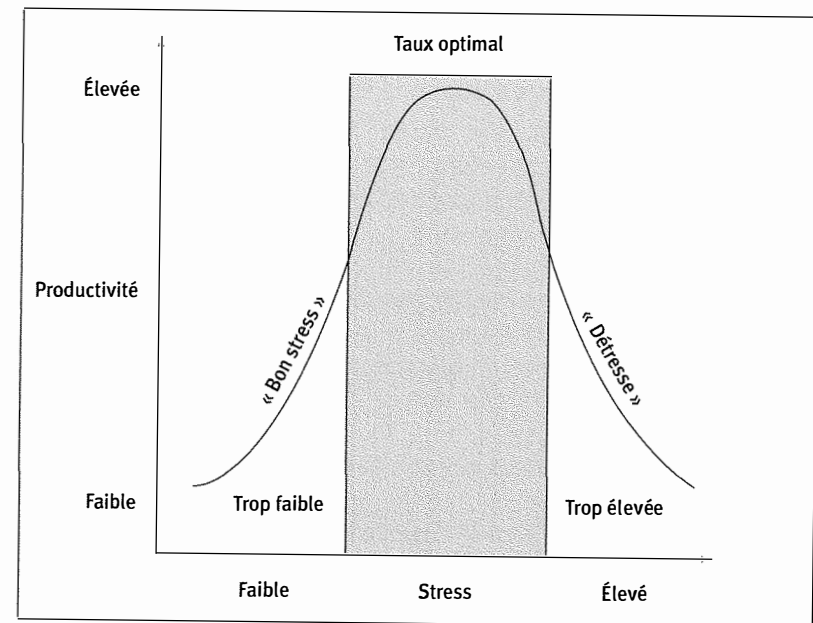


Fig. 13. 1 Stress et productivité

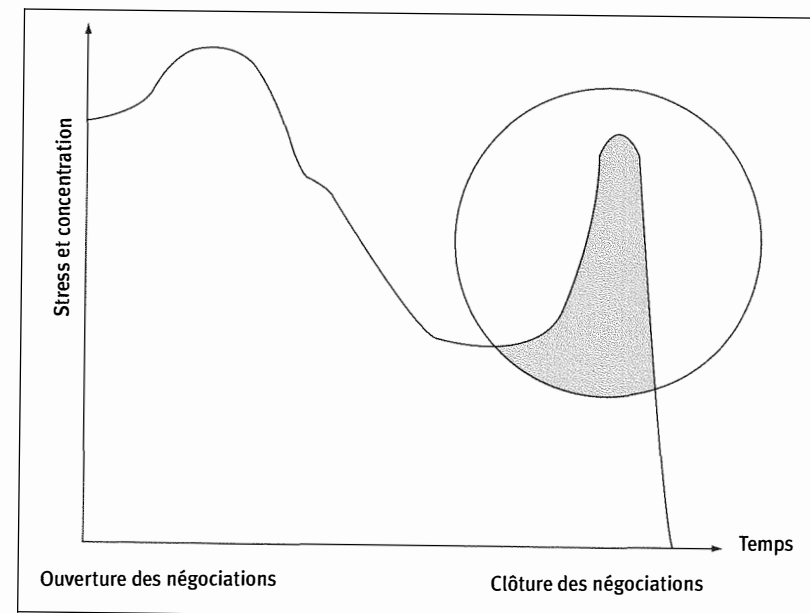


Fig. 13. 2 Les niveaux de stress et de concentration au cours d'une négociation

avec le premier contact avec la partie adverse ; elle laisse peu à peu place à la fatigue, tandis qu'il entre dans le vif de la négociation, et qu'alternent les moments d'euphorie et de déception.

S'ouvre alors un deuxième temps : celui de l'attente, qui génère ce que les Américains appellent le *stand-by stress*. Les positions initiales ont été dévoilées, aucune solution n'est possible. Les deux négociateurs en informent leurs supérieurs (demeurés dans la capitale de leurs pays respectifs, par exemple). Les participants se tiennent immobiles à la table des négociations, dans l'attente d'instructions, d'un élargissement de leur mandat. Les heures, voire les jours, passent. L'ennui commence à gagner, l'intérêt pour la question décline tandis que l'on se tourne vers d'autres sujets pressants. Les négociations passent progressivement au second plan. Puis, soudain, le nouveau mandat tant attendu arrive, élargi. Le négociateur apprend aussi que les deux capitales sont tombées d'accord pour parvenir à un résultat aussi rapidement que possible, quitte à y passer la nuit ! Aussi doit-il se replonger dans le bain et faire un point pour se rafraîchir la mémoire sur la situation. Les ordres sont clairs : il faut rentrer dès demain, une solution en poche ! Les négociateurs se rassoient autour de la table, et le manège continue. Cette fois, ils ne s'interrompent pas vers 20 h 00. S'ils veulent parvenir à un accord dans les délais, il leur faudra souvent négocier tout au long de la nuit. Lequel saura tenir, lequel succombera au stress et commettra de lourdes fautes ?

Le processus de résolution du problème n'est pas sans égrener sa suite de moments d'espoir, de doute et d'impatience, qui – en fonction du résultat – se transformeront en explosion de joie ou en dépit amer. Le tableau 13-1 décompose ces différentes phases.

Quel que soit le résultat des négociations, la dernière phase s'accompagne toujours d'un fort niveau de stress. C'est un moment particulièrement périlleux, dans la mesure où le stress émousse notre perception du monde et réduit au fur et à mesure que le temps passe notre capacité à imaginer de nouvelles alternatives. Toutes celles que nous avons soigneusement étudiées, dans toutes leurs nuances, ne se présentent plus soudain que sous forme de recettes aussi simples qu'invisibles, et la solution qui a notre préférence n'en finit plus de résonner en nous comme une vieille rengaine. Le mental est gagné par la rigidité, toute flexibilité et créativité disparaissent. Dans cette dernière phase, même les meilleurs diplomates voient leurs

TABLEAU 13.1 STRESS ET ÉMOTIONS AU COURS DES DIFFÉRENTES PHASES D'UNE NÉGOCIATION

Phases	Émotions	Management
Négociation préliminaire	Appréhension Inquiétudes, peur Effervescence	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des besoins, des objectifs et des points forts Recherche collective d'options et de solutions Planification de la stratégie et des tactiques
Phase 1 Ouverture des négociations	Tension Anxiété Excitation	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une atmosphère accueillante Création de liens personnels Vérification de l'autorité de ses homologues
Phase 2 Confrontation constructive	Agression Frustration Colère	<ul style="list-style-type: none"> Exposé clair de sa position Analyse des positions de l'adversaire Recours aux tactiques de la négociation distributive
Phase 3 Résolution du problème	Fatigue Doute Impatience Espoir	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de solutions mutuellement acceptables Remise au point des besoins et des objectifs de toutes les parties impliquées Passage à des tactiques de négociation intégrative pour créer un climat de confiance et de coopération
Phase 4 Conclusion	Euphorie/ déception Joie/tristesse Satisfaction/ amertume	<ul style="list-style-type: none"> Avancées des ultimes concessions et compromis quand cela est possible Rédaction du contrat Signature ou retraite digne

performances s'amoindrir de façon drastique. C'est ainsi que vers trois ou quatre heures du matin, lorsque l'autre camp sort de son chapeau un canevas d'accord tout prêt, la tentation de signer et d'en finir est parfois trop forte. Le négociateur a succombé au stress et va commettre des erreurs.

LES ERREURS FRÉQUENTES LIÉES AU STRESS

- Trop dévoiler son jeu
- Accepter des compromis inutiles (« Coupons la poire en deux »), trop tôt
- Mal élaborer son calendrier et la liste des problèmes
- Chercher à plaire
- Menacer de se retirer trop tôt
- Ne pas anticiper les manœuvres tactiques de l'adversaire
- Éviter le conflit et la confrontation lorsque ces positions seraient au contraire appropriées
- Se laisser piéger dans une impasse
- Ne pas séparer ce qui est négociable de ce qui ne l'est pas
- Ne pas rechercher de nouveaux terrains d'entente, ni de nouvelles solutions

LE STRESS ET SES SYMPTÔMES

Nous avons bien conscience d'être stressés lorsque cela arrive, mais que se passe-t-il alors vraiment ? Quels sont les signaux d'alarme que nous devrions entendre ? Une situation de stress engendre un certain nombre de symptômes facilement reconnaissables, dont une liste a été dressée dans le tableau suivant.

TABLEAU 13.3 LES SYMPTÔMES DU STRESS

Au mental	Au physique	Au niveau émotionnel
<ul style="list-style-type: none"> • Raisonnement erratique • Faible concentration • Tendance à la simplification • Confusion • Dépression 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande fatigue • Maux de tête • Suées • Léthargie ou insomnie • Boulimie ou manque d'appétit • Maux d'estomac ou ulcères • Diarrhée 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilité • Sautes d'humeur • Impatience • Anxiété • Sentiment de panique • Palliatifs néfastes : alcool, tabac, nourriture, drogues (légal ou non), sexe

Le seuil de tolérance au stress diffère selon les individus et chacun y réagit différemment : certains savent en tirer parti, d'autres s'effondrent. Chacun doit donc s'analyser attentivement et déterminer dans quelle catégorie il se situe.

Au **niveau cognitif**, le stress se caractérise par le passage fréquent d'une idée ou d'une pensée à une autre. Avec la baisse de la concentration, il devient difficile de suivre clairement un discours argumentatif ; il s'ensuit une grande confusion et, du même coup, une tendance à simplifier ce qui est entendu de façon excessive. Une méfiance constante, le doute et, dans les cas extrêmes, l'anxiété sont des signes évidents d'une augmentation du stress.

Sur le **plan physique**, une grande variété de symptômes devraient nous alerter sur l'imminence de problèmes : fatigue, baisse de moral et maux de tête signalent le stress et un manque de sommeil. Certains perdent l'appétit sous l'effet du stress, d'autres n'arrêtent pas de grignoter. Suées ou douleurs d'estomac par épisodes (et, dans les cas les plus graves, un ulcère), problèmes de digestion ou réactions cutanées en sont d'autres révélateurs. Le saignement de gencives, que l'on associe rarement au stress, peut également être un signal d'alerte strident. Enfin, un stress prolongé peut conduire à la dépression.

Le stress a aussi une grande influence sur **l'humeur**. L'individu devient irritable et montre une propension à se défouler sur les autres. Il manifeste fréquemment des mouvements d'impatience, de panique, ou ne parvient plus à prendre des décisions. Beaucoup d'entre nous, lorsque nous subissons un stress important, succombons à la tentation du mauvais remède pour en limiter les effets : nous abusons de la nourriture, du café, de l'alcool, du tabac, des médicaments (les tranquillisants et les stimulants sont souvent de faux amis, spécialement lorsqu'on commence à prendre un cachet pour contrer les effets d'un autre !), etc. Sans oublier le sexe : une aventure ébauchée dans le climat de pression des négociations peut rendre les discussions plus compliquées et stressantes encore, surtout si le partenaire appartient au camp opposé.

La seule manière possible d'éviter le stress est de le gérer de façon positive.

LA GESTION DU STRESS

Nous venons de voir comment le stress se développe, et quels sont ses effets sur la santé et la qualité du travail du négociateur. Être capable d'en reconnaître les signes précurseurs, poser un regard critique sur soi-même et savoir se maîtriser sont des éléments essentiels de la gestion positive d'un syndrome de stress qui apparaîtra forcément tôt ou tard dans le climat tendu des négociations. De très nombreux guides pratiques traitent le sujet et fournissent des conseils et des techniques concrètes de gestion du stress. Se faire aider par les conseils d'un professionnel ou assister à un séminaire sur le stress donnera des résultats meilleurs encore. Nous nous limiterons ici aux principaux instruments de maîtrise et de diminution du stress.

S'assurer un minimum de sommeil est sans doute la première des précautions à prendre. Le temps de repos indispensable varie selon les individus.

Réduire l'apport alimentaire et la consommation d'alcool est également fondamental. Il est si agréable, une fois le moment de tension passé, de se laisser aller aux plaisirs de la table ou d'une bonne cave ! Reste que ces satisfactions sont de courte durée, et que le corps ne manque pas de se venger des excès qu'on lui a fait subir.

Il ne faut pas oublier de pratiquer la relaxation : faire une pause, se promener, écouter de la musique, faire du sport ou méditer. Un vol long-courrier en est l'occasion idéale : là au moins, le téléphone ne risque pas de sonner.

Pour conserver la santé et maintenir ses facultés intactes sur le long terme, il est aussi nécessaire d'échanger ses expériences avec des collègues ou des amis dignes de confiance, et de prendre le temps de s'interroger sur ses propres besoins – sans faire l'impasse sur la confidentialité et le secret de vos confidences : un collègue s'avère être quelquefois plus un rival qu'un ami. Cultiver une véritable amitié est un atout jamais dépassé.

Mais, en ce qui concerne le stress, ce sont souvent les détails pratiques, terre-à-terre, de la négociation qui font la différence dans un sens ou dans l'autre. La communication et l'échange d'informations avec sa hiérarchie est dans ce domaine un élément clé, celle-ci devant être maintenue et sécurisée quelles que soient les

circonstances. Si vous vous trouvez dans un pays aux infrastructures rudimentaires et que vous êtes amené à tout faire par vous-même, où vous ne pouvez compter sur personne pour veiller sur vos intérêts, pour joindre les décideurs au téléphone ou vous épauler quand vous devez prendre une décision, vous allez gaspiller une bonne partie de votre énergie à gérer ces détails techniques ennuyeux et secondaires. Ainsi, une logistique adaptée vous reliant à votre siège ou à ceux qui vous délèguent est-elle aussi importante que celle qui a été mise en place sur le lieu des négociations. Autant dire que vous avez le choix entre une bonne organisation ou (vous l'avez deviné) le stress !

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Kirsta A, *Le Stress : comment se détendre et vivre de façon positive*, Paris, Robert Laffont, 1987.
- Labruffe A, *Prévenir et combattre le stress*, Paris, Chiron, 2002.
- Lindenmann H, *Das erfolgreicher Anti-Stress Programm*, Munich, Orbis Verlag, 1994.
- Pilger H, « One Day in the Life of a Chief Negotiator », *EFTA Bulletin*, N° 2 (1991), 10-12.
- Saner R, « Manifestations of Stress and its Impact on the Humanitarian Work of the ICRC Delegate », *Political Psychology* 2, N° 4 (1990), 757-765.

14 Les facteurs interculturels

Le dernier chapitre de ce livre concerne un sujet qui n'est pas sans avoir une grande influence sur la conduite d'une négociation, et introduit un thème plus vaste : la différence des comportements dans la négociation liée à des univers culturels différents.

Ce sujet est apparu à plusieurs reprises dans les pages précédentes, à travers de multiples exemples ; je n'en proposerai ici, en complément, qu'une analyse générale, une étude systématique des facteurs culturels dépassant largement le cadre de cet ouvrage.

CULTURE ET NÉGOCIATIONS

Pour négocier, il nous faut d'abord comprendre comment communiquent des cultures différentes. Nous baignons tous bien sûr dans une sphère culturelle et, même si nous n'en avons pas conscience, nous fonctionnons sans aucune difficulté dans notre environnement habituel. Les choses se compliquent dès lors que nous quittons ce décor familier pour ouvrir des négociations dans des pays étrangers ou avec des personnes qui possèdent une autre culture. Une grande partie de ce que nous considérons comme allant de soi ne l'est plus. Tout à coup, les choses prennent une allure étrange et nous nous retrouvons en terrain instable : même si nous maîtrisons parfaitement l'art de la négociation et si nous sommes reconnus comme des négociateurs de talent chez nous ou dans des pays appartenant au même paysage culturel, nous risquons fort d'échouer lamentablement à présent que nous en sommes sortis. Ces vingt

dernières années, le professionnalisme des hommes d'affaires et des diplomates européens s'est considérablement accru, en particulier en matière de pays et de marchés extrême-orientaux. La publication de nombreux et excellents livres sur le sujet a favorisé une prise de conscience du problème. J'apporterai une modeste contribution à cette heureuse évolution en insistant sur l'importance, souvent primordiale, des facteurs culturels pour le négociateur, tout en recommandant à chacun, comme dans le chapitre précédent, de prolonger cette réflexion par de nouvelles lectures et, si possible, de participer à des séminaires ou des stages de formation sur ce thème particulier.

Avant d'aborder les problèmes liés à la mise en contact de cultures différentes, précisons d'abord ce que nous entendons vraiment par le terme de culture.

QU'EST-CE QUE LA CULTURE ?

S'il est impossible d'apporter une réponse totalement satisfaisante à une question qui sous-tend les innombrables ouvrages qui, depuis des siècles, viennent enrichir les rayons de nos bibliothèques, nous pouvons peut-être essayer de trouver une définition qui nous permette de travailler.

Selon Hofstede⁵¹, « la culture est un programme collectif de l'esprit humain », c'est-à-dire une espèce de logiciel humain programmé en fonction des caractéristiques du pays de chaque individu – en d'autres termes, chaque pays a fabriqué son propre logiciel. L'analogie avec le monde de l'informatique, monde sans âme s'il en est, peut paraître choquante au premier abord, voire inappropriée. Pourtant, à condition de ne pas la prendre trop au pied de la lettre il est vrai, elle peut se révéler fort pertinente.

Prenons un exemple simple : il y a de fortes chances qu'un Français ait bien du mal à utiliser la version japonaise, chinoise ou grecque de son traitement de texte favori, même s'il ne veut s'en servir que pour taper un texte en français ; il doit s'attendre à ne pas tout comprendre, à multiplier les erreurs, voire à renoncer, en fonction du degré de patience qu'il aura investie dans cette entreprise.

51. Hofstede, 1980.

À moins qu'il n'apprenne les bases de la langue dont il veut utiliser la version : il réussirait alors à travailler sur son traitement de texte avec presque autant de facilité que dans sa langue maternelle.

Je ne veux ici qu'attirer votre attention sur les difficultés que l'on rencontre forcément dans un monde culturel qui n'est pas le sien, et en même temps vous encourager à surmonter ces obstacles.

Mais, pour revenir à notre question, qu'est-ce donc que la culture ? On pourrait avancer, en choisissant cette fois des termes qui collent davantage à l'humain pour ainsi dire, que c'est « la capacité de transmettre de longs messages avec des gestes brefs ». Voilà une définition qui semble moins technique que la précédente. Elle signifie pourtant la même chose : un code social utilisé par les membres d'une communauté culturelle pour communiquer de manière optimale. Cela va bien au-delà de ce que l'on entend d'ordinaire par le mot culture, c'est-à-dire la langue, la littérature, l'art, la musique, l'histoire, les traditions, les valeurs morales, jusqu'aux détails folkloriques qu'aiment tant mettre en valeur les offices de tourisme. Cela recouvre bien des points qui, quoique beaucoup moins apparents, sont des éléments constitutifs de l'identité culturelle d'un peuple ou d'une tribu ; il s'agit, par exemple :

- du langage du corps (il suffit de comparer la gestuelle si théâtrale d'un Italien avec l'attitude réservée d'un Japonais ou le sempiternel sourire amical d'un Chinois) ;
- des priorités : vit-on pour travailler (Allemagne, Japon, Corée du Sud) ou travaille-t-on pour vivre (Espagne, Italie, Brésil) ? Quelle est la place tenue par la religion (Islam) ?
- de la répartition des rôles : quel est, par exemple, celui des femmes dans la société ? celui d'une épouse et d'une mère (monde arabe) ou d'une collègue à part entière (Scandinavie) ?
- des relations personnelles : ont-elles une place significative dans le travail (Asie, monde arabe) ou quasiment aucune (Allemagne) ?
- de la façon dont on établit un contact ou dont on maintient le lien social : dans un cadre officiel ou formel, ou bien détendu, autour d'une bière à la sortie du travail (cela varie selon les pays et les classes sociales) ?
- de la façon dont on appelle l'autre : dit-on « monsieur/madame/mademoiselle » ou utilise-t-on le prénom ? Appelle-t-on quelqu'un par son prénom dès la première rencontre (États-Unis) ou seulement si c'est un vieux camarade de classe (Japon, France) ?

- de l'attitude vis-à-vis de la hiérarchie : le patron est-il un demi-dieu (France) ou un collègue investi de l'autorité (Suisse, Allemagne) ?

- du style de leadership et de l'approche de la résolution de problème : manage-t-on à grand renfort d'ordres et d'instructions détaillées (France) ou en cherchant collectivement une solution (Allemagne, Suisse) ?

- de la motivation : a-t-elle pour source l'entreprise (Japon) ou la famille (Chine), ou les deux (Corée du Sud) ? De façon générale, quel est l'élément qui motive les gens appartenant à une sphère culturelle donnée (cf. le chapitre 3) ?

- de la position vis-à-vis du travail : l'englobe-t-on dans un ensemble de valeurs morales à la façon des protestants ou des bouddhistes (Allemagne, Suisse, Japon) ou n'est-il qu'un mal nécessaire (Caraïbes) ?

- de l'énergie investie dans le travail : est-on prêt à travailler jusqu'à l'épuisement (Corée du Sud, Singapour) ? Jusqu'à la pause-déjeuner ou le début de l'après-midi (Yémen, Europe de l'Est avant 1990) ?

- du rythme de travail : tranquillité (beaucoup de pays tropicaux) ou cadences infernales (Corée du Sud) ?

- des conceptions qu'on ne songerait pas à mettre en question : la fierté d'appartenir à telle profession, à telle corporation ou à telle association (Allemagne), la distinction des classes sociales – cols blancs *versus* cols bleus – (Grande-Bretagne), l'égalité des travailleurs répartis en brigades de travail (ex-URSS) ?

- du respect des engagements : est-ce un devoir que de les honorer (Suisse) ou n'ont-ils que très peu d'intérêts (Serbie durant la guerre en ex-Yougoslavie) ? Les contrats sont-ils à renégocier lorsque le contexte change (Chine) ou seront-ils honorés quoi qu'il arrive (loi romaine) ?

- de l'attitude par rapport aux délais : doivent-ils être tenus coûte que coûte (solution technocratique) ou revus en fonction des circonstances (les individus sont plus importants que les choses) ?

- du style de communication : le comportement des gens les uns envers les autres est-il empreint de politesse et d'amabilité (Asie) ou de calme et de pragmatisme (Allemagne, Suisse) ? Communique-t-on davantage par l'écrit (Europe du Nord, États-Unis) ou par l'oral (Asie, pays arabes, Afrique) ?

- du style de négociation : laquelle des cinq positions vues au chapitre 5 prédomine-t-elle ? La confrontation est-elle plus fréquente que le consensus et le compromis ou l'inverse ?

Soulignons que les membres d'une sphère culturelle données n'acquièrent pas ces comportements en une nuit, mais tout au long de leur existence, dans un long apprentissage : de la petite enfance aux études universitaires et encore au-delà, en passant par les premiers jours d'école et les années de formation professionnelle, l'individu est entouré et modelé par ses relations familiales, ses amis, ses professeurs, ses collègues, ses supérieurs et ses concitoyens. Ce processus de socialisation se déroule progressivement sur de nombreuses années, même si ses effets tendent à s'émousser avec l'âge. Le résultat est qu'il est quasiment impossible d'intégrer les fondamentaux d'une deuxième, voire d'une troisième culture en plus de la sienne propre — à moins d'avoir eu la chance, en grandissant, de côtoyer ou de vivre dans différents mondes culturels en même temps : les difficultés innombrables vécues dans les années de formation du fait de cette double identité sont souvent plus que compensées par l'élargissement au fil du temps de son horizon. Pour l'étranger, appréhender une nouvelle culture, c'est un peu comme apprendre une nouvelle langue — un processus lent et laborieux, mais qui au final vaut largement la chandelle.

LES RELATIONS INTERCULTURELLES

Nous venons de dire que la culture est un moyen de communication opérant entre les membres d'une communauté : la compréhension est immédiate ; toute explication est la plupart du temps superflue. Le pendant de la redoutable efficacité de ce système au sein du groupe, est son échec relatif hors du groupe. Celui qui ne comprend pas les codes ne peut communiquer réellement : il ne parvient ni à s'intégrer au contexte social, ni à se faire accepter ; bref, il ne peut fonctionner correctement. Il est ici question, au premier chef, de la langue (combien d'Européens parlent-ils couramment le mandarin ou l'ourdou ?), mais nous pourrions entendre jusqu'aux conversations sur le base-ball (aux États-Unis mais aussi désormais au Japon) qui, pour futiles qu'elles soient, n'en sont pas moins essentielles pour qui

veut être accepté dans tel environnement culturel. De l'étude approfondie des nombreux livres qui introduisent aux différentes cultures nationales et de la participation à des séminaires de formation aux usages et aux spécificités culturelles de tel ou tel pays, on apprendra beaucoup — mais pas tout : elles n'évitent pas de faire encore bien des erreurs, ni d'avoir à surmonter moult difficultés d'ordre technique (en particulier dans le domaine de la négociation) lorsque l'on a affaire à un individu d'une autre nationalité.

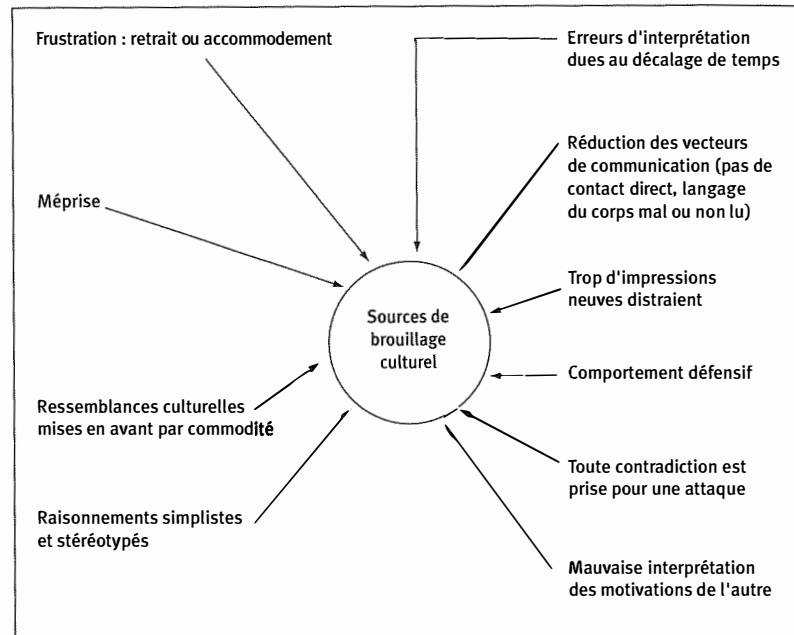


Fig. 14.1 Le brouillard de la rencontre interculturelle

Le schéma 14.1 illustre les nombreuses sources d'interférence inhérentes à la communication entre individus de cultures différentes.

La première ne surprendra pas (elle en est d'autant plus dangereuse...), c'est la **traduction** et ses difficultés. Même le meilleur des interprètes reste sujet à l'erreur, surtout lorsqu'il est fatigué par un long voyage et confronté à un discours empreint de termes techniques dont il n'est pas familier. D'autant que ce travail, exigeant, demande du temps : un discours, une prise de position ou l'expression d'un point de vue en prennent deux fois plus qu'il n'en faudrait dans une communication directe.

D'autre part la nécessité (réelle ou prétendue) de recourir à l'interprète fait disparaître toute **interaction directe** entre les négociateurs : de fait, les nuances subtiles et ce que le corps peut exprimer par son propre langage, que l'interprète ne peut traduire, échappent alors en grande partie ; et il va sans dire que communiquer dans ces conditions est davantage pénible.

Or quiconque est plongé dans un environnement étranger — à commencer par nous-mêmes lorsque nous voyageons — est déjà suffisamment **distrain** par les impressions nouvelles qu'il reçoit, et remué sur le plan émotionnel.

Peut-être avons-nous mis au point depuis longtemps **un moyen de faire barre mentalement** à toutes ces informations incompréhensibles qui nous assaillent. Mais lors d'une négociation, **l'interlocuteur est vite transformé en ennemi** lorsqu'on ne le comprend pas. Dans ces conditions, on risque d'interpréter de manière erronée les intentions de l'autre et de perdre de vue les intérêts communs. Une telle attitude ne favorise pas le débat, quant au fond, il s'agirait de capter les moindres signes et de trouver le moyen de travailler ensemble.

En outre, soumis à la pression créée par le contexte, nous avons tendance à tomber trop facilement dans des **schémas de pensée réducteurs**, à n'user que de stéréotypes — tout comme peut-être notre vis-à-vis.

Un autre danger consiste à avoir l'impression ou à poser le postulat qu'en fin de compte, **l'autre n'est pas si différent**. Ce peut être vrai comme totalement faux — une auto-mystification commode.

Puisque ni l'un ni l'autre ne faisons référence à une culture commune, il est sûr que les malentendus sont inévitables. Non seulement ils compliquent le déroulement des négociations, mais ils peuvent aggraver les choses : **frustrés** par l'absence de tout progrès, d'aucuns finiront par se lasser de cet échange interculturel et **abandonneront**, ou **céderont**.

PAROLE ET COMMUNICATION

La manière dont les gens prennent la parole lors d'une négociation est une bonne illustration des énormes écarts existant entre les règles

non écrites qui sous-tendent les différents paysages culturels. Le schéma suivant établit de ce point de vue une comparaison entre des négociateurs américains, japonais et brésiliens.

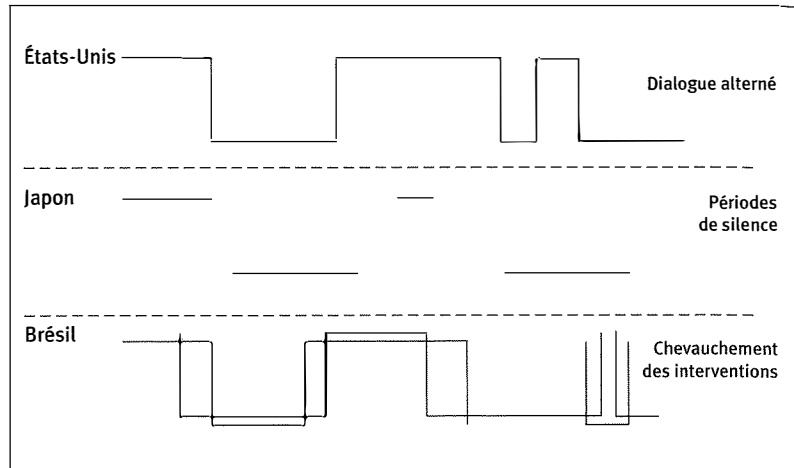


Fig. 14.2 Influence de la culture sur les négociations commerciales (Source : Graham, 1983)

Tandis que des Nord-Américains attendent en général leur tour pour parler, leurs homologues Japonais observent régulièrement un silence sans que personne songe à s'en étonner ou à l'interpréter comme un signe d'incompréhension. C'est que le silence tient une part importante dans la communication au Japon. Il en va tout différemment au Brésil : là-bas, les deux parties ne cessent de s'interrompre. Rien d'impoli d'ailleurs à cela, au contraire : « Nous avons besoin de bruit », m'expliquait il y a peu un diplomate caraïbe d'origine brésilienne, avec un grand éclat de rire désarmant de sincérité. Les Européens, qui en ce domaine sont plutôt proches des Américains, ont ici beaucoup à apprendre.

En 1983, John L Graham prit pour objet d'étude⁵² le comportement de négociateurs de ces trois nationalités et l'examina en détail. Le tableau 14.1, qui en est issu, compare ainsi leur utilisation de différents éléments tactiques pendant les rencontres.

⁵² Graham, 1983.

Que constata Graham ?

- Temps de silence : les Japonais observent fréquemment des temps de silence durant une négociation, les Américains rarement, les

Comportement (tactique)	Japonais	Américains	Brésiliens
Temps de silence (nombre des temps durant plus de 10 s en 30 min)	5,5	3,5	0
Prises de parole simultanées (nombre sur un intervalle de 10 min)			
Moments où l'on se fixe (en min, sur une période de 10 min)	1,3	3,3	5,2
Contacts (nombre sur un intervalle de 30 min, hormis les poignées de main)	0	0	4,7

Brésiliens quasiment jamais.

- Interruption : ce qui est étonnant c'est que, malgré leur goût pour le silence, les Japonais s'interrompent et parlent quelquefois les uns en même temps que les autres, ce que les Américains ont moins tendance à faire, mais que les Brésiliens font trois fois plus.
- Moments où les adversaires se dévisagent : au Japon, il est très impoli de dévisager quelqu'un, du moins de le fixer. Cependant, ce peut être une arme psychologique, ou un moyen de s'assurer de la compréhension ou de la réaction de l'autre. Selon cette étude toujours, les Américains passent un tiers du temps à regarder leur vis-à-vis dans les yeux, les Brésiliens plus encore (la moitié).
- Contacts : toucher l'autre dans un geste amical n'est concevable ni pour un Japonais ni pour un Américain, et n'arrive que rarement. Par contre, au Brésil, il en va tout autrement : culturellement, une conversation qui ne s'accompagnerait d'aucun contact physique, serait vécue comme froide, impersonnelle, ou le signe d'un manque d'intérêt. Dans un second temps de son étude, Graham s'intéressa aux attitudes de ces négociateurs exprimées par le langage.

TABLEAU 14.2 : DIFFÉRENCES INTERCULTURELLES ENTRE LE COMPORTEMENT LANGAGIER DES NÉGOCIATEURS			
Comportement (tactique)	Japonais*	Américains*	Brésiliens*
Promesse	7	8	3
Menace	4	4	2
Recommandation	7	4	5
Avertissement	2	1	1
Récompense	1	2	2
Punition	1	3	3
Contrainte normative	4	2	1
Détermination	15	13	8
Dévoilement de ses positions	34	36	39
Question	20	20	22
Ordre	8	6	14
« Non »	5,7	9	83,4
Niveau de profit des premières offres	61,5	57,3	75,2
Concessions initiales	6,5	7,1	9,4

* Nombre moyen de manifestations par tranche de 30 min

Le premier résultat notable dans ce tableau récapitulatif concerne l'utilisation du « non ». Les Japonais n'ont pas pour habitude d'opposer un non franc. Même si c'est ce qu'ils veulent exprimer en réalité, ils ne le feront pas tout de go car cela ferait perdre la face à leur interlocuteur. Des formules types comme « peut-être » ou, mieux, « nous y penserons » sont aisément prises au pied de la lettre par les Occidentaux, alors qu'elles signifient un non catégorique, mais présenté avec politesse comme il est d'usage au Japon, où personne ne s'y tromperait — tous comprendraient qu'il s'agit d'un « Merci de l'intérêt que vous avez montré dans cette affaire... Au revoir ! » Au contraire, on ne saurait se montrer plus explicite que les Brésiliens : on note ici qu'ils ont en moyenne répondu « non » toutes les 22 secondes. En même temps, ils se sont montrés prêts à tempérer leurs exigences initiales – fortes – en accordant des concessions substantielles comme le dernier résultat du tableau 14.2 le montre.

Ainsi, force est de constater que l'emploi des langages verbal et corporel varie beaucoup d'un pays à l'autre, pour entrer même parfois en contradiction. Toute personne qui ne serait pas familiarisée avec

ces règles élémentaires avant la négociation (et pas seulement dans l'avion, même si c'est mieux que rien !) et ne les aurait pas expérimentées, s'expose à coup sûr à susciter des réactions aussi inexplicables que virulentes de la part de ses interlocuteurs. *A contrario*, celle qui les possède est susceptible d'en jouer à des fins tactiques : provoquer telle réaction en feignant, alors qu'il l'a prévue et programmée pour orienter la négociation dans la direction désirée, quelle qu'elle puisse être.

• Un exemple : le Japon

Parmi les multitudes d'exemples que je pourrais évoquer, je me contenterai ici de citer celui du Japon. Bien que d'autres pays ou régions nous soient tout aussi peu familiers (la Chine, le monde arabe...), le Japon a ceci de particulier que, du fait de son étonnant développement, il est devenu à nos yeux le symbole de la superpuissance économique des années 1970-1980.

Remporter dans ce pays un succès commercial est encore considéré comme difficile. Il est vrai qu'il n'est pas plus facile de se faire une place sur le marché chinois. Cependant, même si les deux cultures sont proches par bien des aspects (la culture japonaise a de nombreuses racines en Chine), le Japon me semble illustrer d'une façon plus pertinente mon propos. L'Européen qui voyage pour affaires trouvera à Tokyo quasiment tout ce à quoi il est habitué – et même plus. Les différences qui subsistent — et Dieu sait s'il y en a ! — tiennent avant tout à des disparités culturelles. La barrière de la langue, premier obstacle à surmonter, représente bien sûr une difficulté supplémentaire, mais on peut aussi l'englober dans les facteurs culturels. Alors qu'est-ce qui rend les négociations au Japon si compliquées ?

Le premier élément est la perspective dans laquelle travaillent les entreprises japonaises et leurs employés – perspective qui nous paraît, à nous Occidentaux, viser un terme des plus lointains. On constate que les consommateurs japonais sont les plus exigeants au monde, les plus assoiffés de produits nouveaux. Il n'y a pour s'en convaincre que de traverser le quartier de Tokyo dédié à l'électronique, Akihabara, ou les magasins d'exposition de prototypes de Sony. Mais, bien au-delà, les dirigeants des grandes compagnies (les *zaibatsu*) se projettent bien plus loin que leurs homologues européens ou américains. Rien ne sert de courir au Japon – à moins

que ce que vous ayez à offrir dans la négociation soit justement la pièce manquante d'un puzzle dont on ne peut deviner le motif qu'en adoptant une stratégie à long terme ; dans ce cas, miracle : soudain, de jeunes managers maîtrisant parfaitement le français, habitués à recevoir des hôtes occidentaux, apparaîtront comme par magie et escamoteront les barrières linguistiques et culturelles.

« La langue et la culture japonaises sont les obstacles majeurs pour commercer dans ce pays », a l'habitude de dire l'industriel et homme politique bâlois, Georg Endress. Il sait de quoi il parle : ses premiers pas au pays du Soleil-Levant datent du début des années 1970 ; il prit alors une participation très minoritaire d'une société qu'il a transformé en 20 ans en une filiale dont il détient 100 % des parts.

Les managers japonais ont également des visées à longue échéance : leurs contacts les plus importants sont fondés sur leurs relations d'études, leurs proches, les personnalités locales ou les membres de leurs clubs de golf. (Précisons que les femmes n'ont à peu près aucun rôle dans la vie économique ; elles occupent au mieux des places administratives.) Tout prend du temps, ainsi qu'un énorme investissement personnel, mais, au final, le résultat est la constitution d'un réseau de partenaires des plus fiables. Tout est ramené à ce réseau et aux effets que cela aura sur lui, quand il est question de faire des affaires avec l'étranger (donc avec nous).

Dans un tel contexte, très peu de choses peuvent être menées à bien en passant quelques jours ou semaines à Tokyo, Osaka ou Nagoya : pourquoi vous ferait-on particulièrement confiance, alors que la difficulté serait plutôt de choisir un partenaire dans son propre pays ? Ou bien que le marché conclu pourrait faire du tort à un vieux copain d'école ou à un collègue qui a fréquenté la même prestigieuse université que soi ? Ainsi, dans la grande majorité des cas, l'établissement de relations personnelles avec celui avec qui vous allez négocier est de loin plus important que le déroulement de la négociation elle-même. Cela viendra en son heure — de toute façon, vous n'en arriverez pas là si vous n'avez pas su construire une relation de confiance.

Pour appréhender la négociation comme une rencontre personnelle, il est possible d'étudier ce que l'on appelle le style *Miai*⁵³. Le *Miai* est le rituel cérémoniel de rencontre de deux personnes qui souhaitent se marier, organisé par un marieur ou un

53. Saito-Fukunaga, 1991.

individu qui inspire le respect (leur chef de département, voire le directeur de leur entreprise, par exemple). Son but est de donner à l'un et à l'autre l'occasion de faire connaissance en tout bien tout honneur, sans qu'il soit obligatoire de s'engager ou de faire des projets concrets — chacun a ainsi la possibilité de se faire une idée du caractère, du style et de l'éducation de l'autre, en dépit des tensions qui se feront inévitablement jour. Par dessus tout, les deux candidats doivent essayer de s'entendre sur le plan émotionnel. Sans une certaine sympathie, aucun des deux ne voudrait aller plus loin et prolonger la relation. En règle générale, on éprouve de la sympathie ou de l'antipathie dès la première rencontre : ainsi chacun essaie de donner la meilleure impression de lui-même, en adoptant un comportement amical mais respectueux des convenances (comme le cadre cérémoniel de la rencontre !). Choisir judicieusement ses mots est donc au moins aussi important que de s'efforcer d'éveiller l'intérêt de l'autre. Leur façon de traiter celui ou celle qui s'offre à la rencontre doit donc d'abord être marquée par de la douceur et de la souplesse ; aucun des deux protagonistes ne fixe sa position trop tôt, le but étant de ne pas compromettre un succès éventuel. À ce stade, il ne s'agit pas de prendre des décisions, mais de faire connaissance. Aussi il ne saurait être question ni de propositions ni d'offres concrètes, de même que tenter de remporter une victoire à grand renfort d'arguments serait totalement déplacé.

Dans une négociation conduite sur ces principes (car comment qualifier une telle rencontre arrangée de deux candidats au mariage si ce n'est du terme de négociation ?), ce qui compte avant tout ce sont les sentiments des parties concernées. L'art de la négociation occidentale gagnerait beaucoup à s'en inspirer, pour traiter avec le Japon bien sûr, mais pas seulement.

Les affaires et les contrats sont conclus par des individus, or les individus éprouvent des sentiments, ont des valeurs et de l'amour-propre. Celui qui le comprend et le prend (au sens littéral du terme) à cœur, sera respecté — pas seulement en tant que personne, mais aussi en tant que négociateur.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Binnendijk H, *National Negotiating Styles*, Department of State Publishers, États-Unis, 1987.
- Graham JL, « Brazilian, Japanese and American Business Negotiations », *Journal of International Business Studies* 14 (1983), 47-61.
- Hall E & Hall MR, *Guide du comportement dans les affaires internationales : Allemagne, États-Unis, France*, Paris, Seuil, 1990.
- Hofstede G, *Culture's Consequences : International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, Sage Publications, 1980.
- Saito-Fukunaga M, *Observations on the Style of Japanese Negotiations*, Tokyo, International Christian University, 1991.
- Saner R, « Negotiating with American Business Partners : Some Advice for Non American Negotiators », *Global Management Tomorrow* (mars-avril 1993).

Bibliographie générale

Dans la mesure du possible, nous avons tenu à fournir ici les références françaises des articles ou livres référencés par l'auteur. Lorsqu'elles n'existaient pas, nous avons décidé de laisser les titres tels qu'ils apparaissent dans l'édition anglaise de cet ouvrage.

- Adler N, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1997.
- Allen T & Seaton J, *The Media of Conflict*, Londres, Zed Books, 1999.
- Alvarez H, *Técnicas Y Estrategias De Negociacion : La Experiencia Dominicana*, Santo Domingo, Editorial Letra Gráfica, 2001.
- Anderson MS, *The Rise of Modern Diplomacy : 1450-1919*, Londres, Longman, 1993.
- Anderson U & Woyke W, *Handwörterbuch Internationaler Organisationen*, Opladen, Leske & Budrich, 1995.
- Arditi M, *Le Mystère Machiavel*, Genève, Éditions Zoé, 1999.
- Arrow K et al., *Barriers to Conflict Resolution*, New York, Norton & Company, 1995.
- Atkinson GM, *The Effective Negotiator : a Practical Guide to the Strategies and Tactics of Conflict Bargaining*, Londres, Quest Research Publications, 1975.
- Audebert-Lasrochas P, *Profession-Négociateur*, Paris, Éditions d'Organisation, 1995.
- Auer GS et al., *Crossing Borders : Towards a Culture of Peace – The Middle East Youth Peace Forum*, Vienne, Pincus Verlag, 1999.
- Augsburger DW, *Conflict Mediation Across Cultures : Pathways and Patterns*, Louisville, Westminster/John Knox Press, 1992.

Axelrod R, *The Complexity of Cooperation : Agent-Based Models of Competition and Collaboration*, Princeton, Princeton University Press, 1997.

Axelrod R, *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books, 1984.

Disponible en français: Axelrod R, *Donnant donnant : une théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob, 1992.

Baechler G, *Peace and Conflict Research in Times of Radical Change*, Zürich, Verlag Ruegger, 1992.

Barnet RJ, *Roots of War*, New York, Penguin Books, 1972.

Bartos OJ, « Negotiation as Friendship Formation », *International Negotiation : a Journal of Theory and Practice*, 1 (1), 1996.

Bayne N & Woolcock S, *The New Economic Diplomacy*, Chippenham, Ashgate, 2003.

Bazerman MH & Lewicki RJ (dir.), *Negotiating in Organizations*, Beverly Hills, Sage Publications, 1983.

Bazerman MH & Neale MA, *Negotiating Rationally*, New York, The Free Press, 1992.

Bean HG, *Diplomats and Terrorists II, Overseas Security : Our People are the Key*, Washington DC, Georgetown University, 1987.

Behrman JN, *Conflicting Constraints on the Multinational Enterprise : Potential for Resolution*, New York, Council of the Americas, 1974.

Bellenger L, *La Négociation*, Paris, PUF, 1984.

Bély L, *L'Invention de la diplomatie : Moyen Âge-Temps modernes*, Paris, PUF, 1998.

Benvenisti M, *Conflicts and Contradictions*, New York, Eshel Books, 1989.

Berridge GR & Keens-Soper M, *Diplomatic Theory From Machiavelli to Kissinger*, New York, Palgrave, 2001.

Berton P et al., *International Negotiations : Actors, Structure/Process, Values*, Londres, MacMillan, 1999.

Bertucci G & Rosenblum-Kumar G, « Approach and Methodology for Post-conflict Rehabilitation in Governance and Public Sector Management », *Restoring the Capacities of Government and Civil Society After Internal or External Conflict*, Bruxelles, International Institute of Administrative Sciences, 1999.

Bhagwati JN & Ruggie JG, *Power Passions and Purpose : Prospects for North-South Negotiations*, Cambridge, MIT Press, 1984.

Biersteker TJ, *Dealing With Debt*, Boulder, Westview Press, 1993.

Bin A & Hill R, *Desert Storm: a Forgotten War*, Westport, Praeger, 1998.

Binnendijk H, *National Negotiating Styles*, Washington DC, Department of State Publishers, 1987.

Bircher D & Scherler S, *Missbräuche : bei der Vergabe öffentlicher Bauaufträge*, Bern, Haupt, 2001.

Birkenbihl VF, *Psychologisch richtig verhandeln*, Augsburg, MVG Verlag, 1986.

Björkbom L, « Negotiations Over Transboundary Air Pollution : The Case of Europe », *International Negotiation : a Journal of Theory and Practice*, 4 (3), The Hague, 1999.

Blake R & Mouton J, « Managerial Facades », *Advanced Management Journal* 31, juillet 1966.

Disponible en français : Blake R & Mouton J, *Culture d'équipe : team building, la grille gagnante*, Paris, Éditions d'Organisation, 1988.

Blalock JR & Hubert M, *Power and Conflict : Toward a General Theory*, Newbury Park, Sage Publications, 1989.

Bodard L, *Monsieur le consul*, Paris, Grasset, 1973.

Bolling LR, *Reporters Under Fire : U.S. Media Coverage of Conflicts in Lebanon and Central America*, Boulder, Westview Press, 1985.

Boos T, *Nicholas of Flüe 1417-1487 : Swiss Hermit & Peacemaker*, Edinburgh, The Pentland Press, 1999.

Boulding E, « Peace Behaviours in Various Societies », in *From a Culture of Violence to a Culture of Peace*, Paris, Unesco Publishing, 1996.

Bracey A, *Resolution of the Dominican Crisis, 1965 : A Study in Mediation*, Washington DC, Georgetown University, 1980.

Bragg M, *Reinventing Influence*, Londres, Pitman Publishing, 1996.

Brown D, *Managing Conflict at Organizational Interfaces*, Massachusetts, Addison-Wesley, 1983.

Burden T & Chapman R, *Business in Society : Consensus & Conflict*, Londres, Butterworths, 1981.

Burgess H & Burgess GM, *Encyclopedia of Conflict Resolution*, Santa Barbara, ABC-CLIO, 1997.

Bush BRA & Folger JP, *The Promise of Mediation*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994.

Buskirk RH, *Modern Management & Machiavelli*, New York, Mentor, 1974.

Cairns E, *A Safer Future : Reducing the Human Cost of War*, Londres, Oxfam Publications, 1997.

Calero HH & Oskam B, *Negotiate the Deal You Want*, New York, Dodd, Mead & Company, 1983.

Callières F (de), *De la manière de négocier avec les souverains : de l'utilité du choix des ambassadeurs et des qualités nécessaires pour réussir dans ces emplois*, Genève, Droz, 2002.

Calvet de Magalhães J, *A Diplomatica Pura*, Lisbonne, Bertrand, 1995.

Camps M & Diebold W, *The New Multilateralism. Can the World Trading System be Saved?*, New York, Council of Foreign Relations, 1983.

Capaldi N, *The Art of Deception*, New York, Prometheus, 1979.

Caraley DJ, *The New American Interventionism*, New York, Columbia University Press, 1999.

- Carnegie commission on preventing deadly conflict, *Preventing Deadly Conflict : Final Report*, Washington DC, Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict, 1997.
- Carpenter S & Kennedy WJD, *Managing Public Disputes*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Carse JP, *Finite and Infinite Games*, New York, Ballantine Books, 1986.
- Casse P & Deol S, *Managing Intercultural Negotiations*, Washington DC, SIETAR, 1985.
- Cathelineau M, *Négociateur gagnant*, Paris, InterÉditions, 1991.
- Chalvin D, *L'Entreprise négociatrice*, Paris, Dunod, 1984.
- Chambon A, *Mais que font ces diplomates entre deux cocktails ?*, Paris, Éditions A Pedone, 1983.
- Christopher EM & Smith LE, *Negotiation Training Through Gaming*, Londres, Kogan Page, 1991.
- Clark J, *The International Journal of Conflict Management*, 2 (2), avril 1991.
- Clausewitz C (von), *De la guerre*, Paris, Minuit, 1955.
- Clausewitz C (von), *War, Politics, and Power*, Chicago, Regenery Gateway, 1962.
- Clavell J, *The Art of War by Sun Tzu*, Londres, Hodder & Stoughton, 1982.
- Clegg B, *Instant Negotiation*, Londres, Kogan Page, 2000.
- Clegg SR, *Frameworks of Power*, Londres, Sage, 1989.
- Cohen HJ, *Intervening in Africa*, Londres, Macmillan Press, 2000.
- Cohen R, « All in the Family : Ancient Near Eastern Diplomacy », *International Negotiation : a Journal of Theory and Practice*, 1 (1), 1996.
- Cole DW, *Conflict Resolution Technology*, Cleveland, The Organization Development Institute, 1983.
- Coleman CJ, *Managing Labor Relations in the Public Sector*, Oxford, Jossey-Bass, 1990.
- Colosi TR & Berkeley AE, *Collective Bargaining : How It Works and Why*, New York, American Arbitration Association, 1986.
- Conflict management group, *A Bibliography on Conflict Research and Publications of the CMG Members*, Kentucky, Western Kentucky University, 1987.
- Corbin J, *Gaza First : The Secret Norway Channel to Peace Between Israel and the PLO*, Londres, Bloomsbury, 1994.
- Coulson R, *Business Mediation : What You Need to Know*, New York, American Arbitration Association, 1988.
- Craig C, *Force and Statecraft Diplomatic Problems of our Time*, Oxford, Oxford University Press, 1983.
- Crocker CA, *High Noon in Southern Africa : Making Peace in a Rough Neighborhood*, New York, Norton & Company, 1992.
- Cutcher-Gershenfeld J et al., *Pathways to Change : Case Studies of Strategic Negotiations*, Kalamazoo, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1995.

- Daniels G & Gagala K, *Labor Guide to Negotiating Wages and Benefits*, Reston, Reston Publishing Company, 1985.
- De Bono E, *Conflicts : A Better Way to Resolve Them*, New York, Penguin Books, 1985.
- Disponible en français : De Bono E, *Réfléchir mieux : outils et techniques*, Paris, Éditions d'Organisation, 1985.
- De Dreu C & Van De Vliert E, *Using Conflict in Organizations*, Londres, Sage Publications, 1997.
- Deleuze G, *Negotiations*, New York, Columbia University Press, 1995.
- De Mente BL, *Behind the Japanese Bow*, Lincolnwood, Passport Books, 1993.
- De Nooy G, *Cooperative Security, the OSCE, And Its Code of Conduct*, The Hague, Kluwer Law International, 1996.
- De Nooy G, *The Clausewitzian Dictum and the Future of Western Military Strategy*, The Hague, Kluwer Law International, 1997.
- Depré T, *L'Art de la négociation*, Paris, Marabout, 1982.
- Deutsch M, *The Resolution of Conflict. Constructive & Destructive Process*, New Haven/Londres, Yale University Press, 1973.
- Diallo IBY, *Introduction à l'étude et à la pratique de la négociation*, Paris, Éditions Pedone, 1998.
- Diamond L, « Multi-Track Diplomacy in the 21st Century », in *People Building Peace : 35 Inspiring Stories From Around the World*, Amsterdam, European Centre for Conflict Prevention, 1999.
- Diebold JRWilliam, *Bilateralism, Multilateralism and Canada in US Trade Policy*, Cambridge, Ballinger, 1988.
- Dornette W & Pulkowski HB, *Konfliktspiele*, Munich, UTB, 1974.
- Dougherty P, *American Diplomats and the Franco-Prussian War : Perceptions from Paris and Berlin*, Washington DC, Georgetown University, 1980.
- Drifte R, *Japan's Foreign Policy*, Londres, Routledge, 1990.
- Druckman D, « Statistical Analysis for Negotiation Support », *Theory and Decision : an International Journal for Methods and Models in the Social and Decision Sciences*, 34 (3), Dordrecht, mai 1999.
- Dukes EF, *Resolving Public Conflict*, Manchester, Manchester University Press, 1996.
- Dundas CW, *Practical Steps in Negotiating Maritime Boundary Agreements : a Guide to Small States*, Los Angeles, Technical Assistance Group, Commonwealth Fund for Technical Cooperation, 1991.
- Dupont C, « Negotiation as Coalition Building », *International Negotiation : a Journal of Theory and Practice*, 1 (1), 1996.
- Dupont C, *La Négociation : conduite, théorie, application*, Paris, Dalloz, 1994.
- Dupont C & Audebert P, *La Négociation : applications et exercices*, Paris, Dalloz, 1994.
- Durlabhji S & Marks NE, *Japanese Business : Cultural Perspectives*, Albany, State University of New York Press, 1993.

- Elgin SH, *How To Disagree Without Being Disagreeable*, New York, John Wiley & Sons, 1997.
- Elgin SH, *The Gentle Art of Verbal Self-Defence at Work*, Paramus, Prentice Hall Press, 2000.
- Escher R, *Friedliche Erledigung von Streitigkeiten nach dem System der Vereinten Nationen*, Zurich, Schulthess, 1985.
- Falkowski LS, *Psychological Models in International Politics*, Boulder, Westview Press, 1979.
- Fanzun JA & Lehman P, « Die Schweiz und die Welt : Aussen und sicherheitspolitische Beiträge der Schweiz zu Frieden, Sicherheit und Stabilität, 1945-2000 », in *Zürcher Beiträge zur Sicherheitspolitik und Konfliktforschung*, Zurich, Eidgenössische Technische Hochschule, 2000.
- Faure GO & Derong C, « Overcoming Negotiation Deadlocks : Lessons from the Chinese », *The Sietar International Journal*, 1 (2), Putney, Fall 1999.
- Faure GO & Rubin JZ (dir.), *Culture and Negotiation : the Resolution of Water Disputes*, California, Sage, 1993.
- Faure GO et al., *La Négociation : situations et problématiques*, Paris, Éditions Nathan, 1998.
- Fearon JD, « Rationalist Explanations for War », *International Organization*, 49 (3), Cambridge, été 1995.
- Feltham RG, *Diplomatic Handbook*, New York, Longman, 1982.
- Fiévet G, *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Paris, InterÉditions, 1992.
- Filley AC, *Interpersonal Conflict Resolution*, Glenview, Scott, Foresman and Company, 1975.
- Fischer D, *Nonmilitary Aspects of Security*, Aldershot, Dartmouth Publishing Company, 1993.
- Fischer D, *Preventing War In the Nuclear Age*, Totowa, Rowman & Allanheld, 1984.
- Fisher G, *International Negotiation : a Cross-Cultural Perspective*, Yarmouth, Intercultural Press, 1980.
- Fisher G, *The Mindsets Factor in Ethnic Conflict : a Cross-Cultural Agenda*, Yarmouth, Intercultural Press, 1998.
- Fisher R et al., *Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving in*, Boston, Houghton Mifflin, 1991.
- Disponible en français : Fisher R, *Comment réussir une négociation*, Paris, Le Seuil, 1984.
- Fisher R & Brown S, *D'une bonne relation à une négociation réussie*, Paris, Le Seuil, 1991.
- Fisher R & Schneider AK, *Coping With International Conflict*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1997.
- Fisher RJ, *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*, New York, Springer-Verlag, 1990.

- Folberg J & Taylor A, *Mediation : a Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation*, San Francisco, Jossey-Bass, 1984.
- Forsyth P, *The Negotiator's Pocketbook*, Londres, Alresford Press, 1993.
- Foster DA, *Bargaining Across Borders*, New York, McGraw-Hill, 1992.
- Freeley AJ, *Argumentation and Debate*, Belmont, Wadsworth, 1993.
- Freeman Jr CW, *The Diplomat's Dictionary*, Washington DC, United States Institute of Peace Press, 1994.
- Frei D, *Assumption and Perception in Disarmament*, New York, United Nations IDIR, 1984.
- Friedman S & Atkinson D, *The Small Miracle: South Africa's Negotiated Settlement*, Johannesburg, Ravan Press 1994.
- Furkel M & Kasberger J, *Mit Französischen Geschäftspartnern Gekonnt Verhandeln*, Bamberg, Bayerische Verlagsanstalt Bamberg, 1994.
- Galtung J, *Conflict Transformation by Peaceful Means : The Transcend Method*, Genève, United Nations Publications, 1999.
- Galtung J, *Peace by Peaceful Means*, Londres, Sage Publications, 1996.
- Galtung J, « The Gulf Conflict ; What Kind of Conflict, What was It About? », *Perspective : Peace and Conflict Research in Times of Radical Change*, Zurich, Verlag Rüegger, 1992.
- Galtung J & Jacobsen CG, *Searching for Peace : The Road to Transcend*, Londres, Pluto Press, 2000.
- Ganapati S, *Kautilya Arthashastra*, New Delhi, Bharatiya Vidya Prakashan, 1984.
- Ganapati S & Walter I, *Multinationals Under Fire : Lessons in the Management of Conflict*, New York, John Wiley & Sons, 1980.
- Gerber EM, *Konfliktlösungsstrategien in Bürgerkriegen*, Zurich, Verlag Rüegger, 1998.
- Gil C, *Machiavelli : Die Biographie*, Zurich, Albatros, 1993.
- Giles L, *Sun Tzu on the Art of War*, Singapour, Graham Brash, 1988.
- Gilpin R, *War & Change in World Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991.
- Glad B, *Psychological Dimensions of War*, Newbury Park, Sage Publications, 1990.
- Glasl F, *Konfliktmanagement : Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*, Bern-Stuttgart, Paul Haupt, 1980.
- Glasl F, *Selbsthilfe in Konflikten*, Bern, Haupt, 1998.
- Goguelin P, *La Négociation : frein et moteur du management*, Paris, ESF éditeur, 1993.
- Goldblat J, *Arms Control : a Guide to Negotiations and Agreements*, Londres, Sage Publications, 1994.
- Goodhand J & Hulme D, « From Wars to Complex Political Emergencies : Understanding Conflict and Peace-Building in the New World Disorder », *Third World Quarterly*, 20 (1), 1999.

- Goodhand J & Lewer N, « Sri Lanka : NGOs and Peace-Building in Complex Political Emergencies », *Third World Quarterly*, 20 (1), 1999.
- Goodman AE & Bogart SC, *Making Peace : The United States and Conflict Resolution*, Boulder, Westview Press, 1992.
- Gore-Booth (dir.), *Satow's Guide to Diplomatic Practice*, Londres, Longman, 1979.
- Gotlieb A, « I'll Be With You in a Minute, Mr. Ambassador » : *The Education of a Canadian Diplomat in Washington*, Toronto, University of Toronto Press, 1991.
- Gottlieb M & Healy WJ, *Making Deals : The Business of Negotiating*, New York, New York Institute of France, 1990.
- Gowa J, « Democratic States and International Disputes », *International Organization*, 49 (3), Cambridge, Summer 1995.
- Gowlland-Debbas V, *Multilateral Treaty-Making*, vol. 47, The Hague, Martinus Nijhoff Publishers, 2000.
- Gracián B, *Manuel de poche d'hier pour homes politiques d'aujourd'hui et quelques autres*, Hallier, 1978.
- Graham JL, « Brazilian, Japanese and American Business Negotiations », Cleveland, *Journal of International Business Studies*, n° 14, 1983.
- Graham JL & Sano Y, *Smart Bargaining. Doing Business with the Japanese*, Cambridge, Ballinger Publishing, 1984.
- Green KC, « Embroiled in a conflict : who do you call? », *International Institute of Forecasters*, Elsevier Science B.V., vol. 18, 2002.
- Griffin TJ & Daggat WR, *The Global Negotiator*, New York, Harper Business, 1990.
- Guinard C, *From War to Peace*, Bangkok, Nonviolence International & International Peace Bureau, 2002.
- Gupta J, *On Behalf of My Delegation... A Survival Guide for Developing Country Climate Negotiators*, CSD Washington, 2000. Disponible sur le site : www.csdanet.org
- Haas E & Wirz T, *Mediation : Konflikte lösen im Dialog*, Zurich, Beobachter-Buchverlag, 2003.
- Hafner G, « The Use of Analytical Methods and Tools in International Negotiations: a Practitioner's Perspective », *Theory and Decision: an International Journal for Methods and Models in the Social and Decision Sciences*, 34 (3), Dordrecht, mai 1993.
- Hall ET, *Le Langage silencieux*, Paris, Le Seuil, 1993.
- Hall ET & Hall MR, *Guide du comportement dans les affaires internationales : Allemagne, États-Unis, France*, Paris, Le Seuil, 1990.
- Hall L, *Negotiation : Strategies for Mutual Gain*, Newbury Park, Sage Publications, 1993.
- Hamilton RW & Rau AS, *Contracts : Cases and Materials*, St. Paul, West, 1984.
- Hamon M, *Négociateur avec succès*, Paris, Éditions Nathan, 1994.
- Hanan M et al., *Sale Negotiation Strategies*, New York, Amacom, 1977.
- Hardt JP & Heslin SN, *Perestroika : a Sustainable Process for Change*, New York, Group of Thirty, 1989.

- Hart P & Stern EK, *Beyond Groupthink*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1997.
- Hauser C, *Eine ökonomische Theorie der Mediation*, Verlag Rüegger, Zurich, 2002.
- Hawver DA, « How to Improve Your Negotiation Skills », *Modern Business Reports*, New York, 1982.
- Hendon DW & Hendon RA, *How to Negotiate Worldwide : a Practical Guide Book*, Londres, Gower Press, 1989.
- Hendon DW & Hendon RA, *World-Class Negotiating*, New York, John Wiley & Sons, 1990.
- Herman MG, *Political Psychology*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Herrmann RK & Fischerkeller MP, « Beyond the Enemy Image and Spiral Model : Cognitive-Strategic Research After the Cold War », *International Organization*, 49 (3), Cambridge, Summer 1995.
- Herz MF, *The Consular Dimension of Diplomacy*, Lanham, University Press of America, 1983.
- Herz MF, *Diplomacy : The Role of the Wife*, Washington DC, Georgetown University, 1981.
- Herz MF, *The Modern Ambassador : The Challenge and the Search*, Washington DC, Georgetown University, 1983.
- Hindle T, *Negotiating Skills*, Londres, Dorling Kindersley, 1998.
- Hocking B, *Foreign Ministries : Change and Adaptation*, Londres, Macmillan Press, 1999.
- Hofstede G, *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991.
- Hofstede G, *Culture's Consequences : International Differences in Word-related Values*, Beverly Hills, Sage Publications, 1980.
- Holden NJ, « Towards an Understanding of the Psychology of Russian Business Partners as Negotiators », in Beneke J (dir.), *Thriving on Diversity*, Bonn, F Dümmler Verlag, 1998.
- Holland HM, *Managing Diplomacy : The United States and Japan*, Stanford, Hoover Press Publication, 1984.
- Holmes G & Glaser S, *Business-to-Business Negotiation*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1991.
- Holstein WJ, *The Japanese Power Game : What It Means for America*, New York, Plume, 1990.
- Holz F, *Methoden fairer und unfairer Verhandlungsführung*, Zurich, Weka-Verlag, 1981.
- Hopkins T, *How to Master the Art of Selling*, Londres, Grafton, 1982.
- Horney K, *Our Inner Conflicts*, New York, W.W. Norton & Co., 1966.
- Hufbauer GC & Schott JJ, *Economic Sanctions Reconsidered : History and Current Policy*, Washington DC, Institute for International Economics, 1985.
- Huff D, *How to Lie with Statistics*, Londres, Penguin Books, 1985.
- Huizinga J, *Homo Ludens*, Paris, Gallimard, 1988.

- Ikle FC, *How Nations Negotiate*, New York, Harper & Row, 1987.
- Ilich J, *Power Negotiating*. New York, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1980.
- International committee of the Red Cross, *Forum : War and Accountability*, Genève, 2002.
- International Institute for strategic studies, *The Military Balance : 1986-1987*, Letchworth, Garden City Press, 1986.
- International Labour Office, *Collective Bargaining : a Worker's Education Manual*, Genève, International Labour Organisation, 1986.
- International Labour Office, *Conciliation and Arbitration Procedures in Labour Disputes: a Comparative Study*, Genève, International Labour Organisation, 1980.
- International Labour Office, *Conciliation in Industrial Disputes*, Genève, International Labour Organisation, 1973.
- Intriligator, Michael D & Luterbacher U, *Cooperative Models in International Relations Research*, Boston, Kulwer Academic Publishers, 1994.
- Ishikawa K, *Japan and the Challenge of Europe 1992*, Londres, Royal Institute of International Affairs, 1990.
- Jandt FE, *Win-Win Negotiating : Turning Conflict into Agreement*, New York, John Wiley & Sons, 1985.
- Jandt FE & Pederson PB, *Constructive Management : Asia-Pacific Cases*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1996.
- Janis I, *Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin, 1982.
- Jennings MM & Shipper F, *Avoiding and Surviving Lawsuits : the Executive Guide to Strategic Planning for Business*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.
- Johnson RA, *Negotiation Basics : Concepts, Skills, and Exercises*, Newbury Park, Sage Publications, 1993.
- Jolibert A & Tixier M, *La Négociation commerciale*, Paris, PUF, 1984.
- Kahn RL & Zald M, *Organizations and Nation-States : New Perspectives on Conflict and Cooperation*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
- Kang DC, « South Korean and Taiwanese Development and the New Institutional Economics », *International Organization*, 49 (3), Cambridge, été 1995.
- Karrass CL, *Give & Take : the Complete Guide to Negotiation Strategies and Tactics*, New York, Thomas K. Crowell, 1974.
- Karrass CL, *The Negotiating Game*, New York, Crowell, 1970.
- Karrass G, *Negotiate to Close : How to Make More Successful Deals*, Londres, Collins, 1985.
- Kartchner KM, *Negotiating Start*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1992.
- Keeney RL & Raiffa H, *Decisions With Multiple Objectives : Preferences and Value Tradeoffs*, New York, John Wiley & Sons, 1976.
- Keens-Soper HMA & Schweizer KW (dir.), *François de Callières : the Art of Diplomacy*, New York, Leicester University Press/Holmes & Meir Publishers, 1983.
- Kelman HC, « Negotiation as Interactive Problem Solving », *International Negotiation : a Journal of Theory and Practice*, 1 (1), 1996.

- Kempel W, « The Negotiations on the Basel Convention on the Transboundary Movement of Hazardous Wastes and Their Disposal : a National Delegation Perspective », *International Negotiation : a Journal of Theory and Practice*, 4 (3), The Hague, 1999.
- Kempin T, « Ready for Peace? », *Zürcher Beiträge zur Sicherheitspolitik und Konfliktforschung*, Zurich, Eidgenössische Technische Hochschule, 2003.
- Kennedy G, *Everything is Negotiable : How to Negotiate and Win*, Londres, Hutchinson Business, 1985.
- Kennedy G, *Negotiate Anywhere : Doing Business Abroad*, Londres, Hutchinson Business, 1985.
- Kennedy G, *The New Negotiating Edge*, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1998.
- Kennedy P, *The Realities Behind Diplomacy*, Londres, Fontana Press, 1981.
- Kennedy P, *Stratégie et diplomatie : 1870-1945*, Paris, Économica, 1988.
- Kerbrat-Orecchioni C, *L'Implicite*, Paris, Armand Colin, 1986.
- Kerr P., *The Penguin Book of Lies*, Londres, Penguin Books, 1990.
- Khawam R (trad.), *Le Livre des ruses : la stratégie politique des Arabes*, Paris, Phébus, 2002.
- Kheng-Hor K, *Surviving In Times of Crisis*, Selangor Darul Ehsan, Pelanduk Publications, 1998.
- Kindler PD & Herbert S, *Managing Disagreement Constructively*, California, Crisp Publications Inc., 1988.
- Kirsta A, *Le Stress : comment se détendre et vivre de façon positive*, Paris, Robert Laffont, 1987.
- Kissinger H, *À la Maison Blanche : 1968-1973*, Paris, Fayard, 1980.
- Kissinger H, *Diplomatie*, Paris, Fayard, 1996.
- Klein J-P, « The Case of Bosnia and Herzegovina », *Occasional Paper, Sharing Political Space in Peace Making : the United Nations and Regional Organizations, the Case of Europe*, n° 3, Diplomatic Academy, Vienna, 2000.
- Klotz A, « Norms Reconstituting Interests: Global Racial Equality and U.S. Sanctions Against South Africa », *International Organization*, 49 (3), Cambridge, été 1995.
- Kochan TA & Katz H, *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Homewood, Irwin, 1988.
- Kohn A, *No Contest : the Case Against Competition*, Boston, Houghton Mifflin, 1986.
- Kolb DM et al., *When Talk Works : Profiles of Mediators*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- Koren L & Goodman P, *The Hagglers Handbook*, Londres, Century Business, 1991.
- Kozicki S, *The Creative Negotiator*, Hampshire, Gower Publishing Limited, 1993.
- Kramer RM & Messick DM, *Negotiation as a Social Process*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.
- Kremenyuk V, *International Negotiation : Analysis, Approaches, Issues*, San Francisco, Jossey-Bass, 1991.

- Kremenjuk V & Sjöstedt G, *International Economic Negotiation : Models versus Reality*, Cheltenham, E. Elgar Publishers, 2000.
- Kressel K & Pruitt DG, *Mediation Research*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.
- Kurbalija J, *Knowledge and Diplomacy*, Malta, DiploProjects, 1999.
- Kurbalija J, *Modern Diplomacy*, Malta, DiploProjects, 1998.
- Laborde GZ, *Influencing With Integrity : Management Skills for Communication & Negotiation*, Palo Alto, Syntony Publishing, 1983.
- Labruffe A, *Pour en finir avec le stress*, Paris, Chiron, 2003.
- Lall AS, *Multilateral Negotiation and Mediation Instruments and Methods*, New York, Pergamon Press, 1985.
- Langhorne R, « History and the Evolution of Diplomacy », in Kurbalija J, *Modern Diplomacy*, University of Malta, Mediterranean Academy of Diplomatic Studies, 1998.
- Launay R, *La Négociation : applications pratiques*, Paris, ESF, 1987.
- Lavoyer J-P & Maresca L, « The Role of the ICRC in the Development of International Humanitarian Law », *International Negotiation : a Journal of Theory and Practice*, 4 (3), The Hague, 1999.
- Lax D & Sebenius J, *The Manager as Negotiator : Bargaining for Cooperative and Competitive Gains*, New York, The Free Press, 1986.
- Le Bail C, *Comment bâtir et négocier un contrat d'achat*, Noisiel, Les Presses du Management, 1992.
- Lebow RN & Stein JG, « We All Lost the Cold War! Can We Win the Peace? », *Perspektiven : Peace and Conflict Research in Times of Radical Change*, Zurich, Verlag Rüegger, 1992.
- Lecraw DJ & Morrison AJ, « Transnational Cooperation – Host Country Relations : a Framework for Analysis », *Essays in International Business*, n° 9, South Carolina, septembre 1991.
- Lee D, « Endgame at the Kennedy Round : a Case Study of Multilateral Economic Diplomacy », *Diplomacy and Statecraft*, vol. 12, n° 3, 2001.
- Lees G, *Negotiate in English*, Hong Kong, Nelson, 1983.
- Leinfellner W & Köhler E, *Game Theory, Experience, Rationality*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998.
- Lempereur A, *Talleyrand, prince des négociateurs*, Actes du Colloque de commémoration du 250^e anniversaire de sa naissance, 2 février 2004, Paris-Cergy, ESSEC IRENE, 2004.
- Le Poole S, *Never Take No For An Answer*, Londres, Kogan Page, 1991.
- Leritz L, *No Fault Negotiating*, Wellingborough, Thorsons Publishing, 1991.
- Leroux M, *Les Dimensions cachées de la négociation*, Paris, INSEP, 1992.
- Lewicki R J & Litterer JA, *Negotiation*, Homewood, Irwin, 1985.
- Lewin K, *Resolving Social Conflict*, Londres, Harper & Row, 1948.
- Lindenmann H, *Das Erfolgreicher Anti-Stress Programm*, Munich, Orbis Verlag, 1994.

- Loughran CS, *Negotiating a Labor Contract : a Management Handbook*, Washington DC, Bureau of National Affairs, 1984.
- Lowry P, *Employment Disputes and the Third Party*, Londres, Macmillan, 1990.
- Ludwig M, *Kraft und Kreise essays zur Kulturgeschichte*, Stafa, Th Gut & Co, 1974.
- Luterbacher U & Sprinz DF, *International Relations and Global Change*, Cambridge, MIT Press, 2001.
- Machiavel, *Le Prince*, Paris, Librairie, 2001.
- Maddux R, *Successful Negotiation : Effective 'Win-Win' Strategies & Tactics*, California, Crisp Publications Inc., 1988.
- Magalhães JC (de), *The Pure Concept of Diplomacy*, New York, Greenwood Press, 1988.
- March PDV, *Contract Negotiation Handbook*, Londres, Gower Press, 1914.
- March RM, *The Japanese Negotiator : Subtlety and Strategy Beyond Western Logic*, Tokyo, Kodansha International, 1988.
- Marks JB & Johnson E, *Dispute Resolution in America : Processes in Evolution*, Washington DC, Corporate Press, 1984.
- Martin E McC, *Conference Diplomacy, a Case Study : the World Food Conference, Rome 1974*, Washington DC, Georgetown University, 1979.
- Maslow AH, *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard, 1972.
- Mast P, *Nationaler Gegensatz und Zusammenleben der Völker*, Bonn, Kulturstiftung der deutschen Vertriebenen, 1994.
- Mastenbroek W, *Negotiate*, Oxford, Basil Blackwell, 1989.
- Mastenbroek W, « Verhandeln : Strategie, taktik, Technik », *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Wiesbaden, 1992.
- Mattingly G, *Renaissance Diplomacy*, New York, Dover Publications, 1955.
- Maubert J-F, *Négociateur : les clés pour réussir*, Paris, Dunod, 1991.
- Mautner-Markof F, *Process of International Negotiations*, Boulder, Westview Press, 1989.
- McCaffree MJ & Innis P, *Protocol : The Complete Handbook of Diplomatic, Official and Social Usage*, Washington DC, Devon Publishing, 1977.
- McCleary RM, *Seeking Justice : Ethics and International Affairs*, Boulder, Westview Press, 1992.
- McGregor D, *The Human Side of Enterprise*, New York, John Wiley & Sons, 1960.
- McLanahan GV, *Diplomatic Immunity : Principles, Practices, Problems*, New York, St. Martin's Press, 1989.
- McMillan J, *Games, Strategies, & Managers : How Managers Can Use Game Theory to Make Better Business Decisions*, New York, Oxford University Press, 1992.
- McMullen CJ, *Mediation of the West New Guinea Dispute, 1962 : a Case Study*, Washington DC, Georgetown University, 1981.

- McMullen CJ, *Resolution of the Yemen Crisis, 1963 : a Case Study in Mediation*, Washington DC, Georgetown University, 1980.
- McRae B, *Negotiating and Influencing Skills : the Art of Creating and Claiming Value*, Thousand Oaks, Sage, 1998.
- Meerts PW, *A Short Guide to Diplomatic Training*, The Hague, Netherlands Institute for International Relations, 1991.
- Meerts PW, « Smoke in Mirrors : Entrapment in Diplomatic Negotiations and International Relations », in Van Staden A *et al.*, *Cannons and Canons*, Assen, Royal Van Gorcum Publ., 2003.
- Mehler A & Ribaux C, *Crisis Prevention and Conflict Management in Technical Operation*, Wiesbaden, Deutsche Gesellschaft, 2000.
- Meins J, *Die Vertragsverhandlung*, Frankfurt, Schäffer Verlag, 1990.
- Melissen J (dir.), *Innovation in Diplomatic Practice*, Londres, MacMillan, 1999.
- Menkel-Meadow C & Wheeler M, *What's Fair: Ethics for Negotiation*, San Francisco, John Wiley & Sons, 2004.
- Mettan G, *Genève, ville de Paix*, Genève, Éditions Slatkine, 2004.
- Metz M, « Recht auf Entwicklung – Menschenrecht oder Hebel zu Entwicklungshilfe? », *Menschenrechtsschutz in der Praxis der Vereinten Nationen*, Baden Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 1998.
- Miall H & Ramsbotham O, *Contemporary Conflict Resolution*, Cambridge, Polity Press, 1999.
- Miller NR, *Committees, Agendas and Voting*, Londres, Harwood Academic Publishers, 1995.
- Mills DQ, *Labor-Management Relations*, New York, McGraw-Hill, 1986.
- Mills HA, *Negotiation : the Art of Winning*, Londres, Gower Press, 1991.
- Mitchell DE, « The Impact of Collective Bargaining on Public and Client Interests in Public Education », *Teachers College Record*, 80 (4), mai 1979.
- Moessinger P, *Décisions et procédures de l'accord*, Paris, PUF, 1998.
- Molcho S, *Körpersprache*, Munich, Mosaik, 1983.
- Money RB, « International Multilateral Negotiations and Social Networks », *Journal of International Business Studies*, 29 (4), Washington, Fourth Quarter, 1998.
- Mooney TL, *The Challenge of Development Within Conflict Zones*, Paris, OECD, 1995.
- Moore CW, *The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflicts*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Morison WF, *The Pre-Negotiation Planning Book*, New York, John Wiley & Sons, 1985.
- Moron RT, *Getting your Yen's Worth : How to Negotiate with Japan Inc.*, Houston, Gulf, 1985.
- Morris Michael *et al.*, « Conflict Management Style: Accounting for Cross-National Differences », *Journal of International Business Studies*, 29 (4), Fourth Quarter, 1998.

- Moussa F, *Manuel de pratique diplomatique*, Bruxelles, Bruylant, 1972.
- Mühlen A, *Internationales Verhandeln*, Hambourg, Lit, 2001.
- Müller WR, « Humanisierung der Arbeit », *Die Unternehmung*, n° 1, Bern, 1985.
- Munier BR & Rullière J-L, « Are Game Theoretic Concepts Suitable Negotiation Support Tools ? From Nash Equilibrium Refinements Toward a Cognitive Concept of Rationality », *Theory and Decision : an International Journal for Methods and Models in the Social and Decision Sciences*, 34 (3), Dordrecht, mai 1993.
- Murray JS & Rau AS, *Processes of Dispute Resolution : The Role of Lawyers*, Westbury, The Foundation Press, 1996.
- Musashi M, *Traité des cinq roues – Gorin-no-sho*, Paris, Albin Michel, 1991.
- Nalebuff B & Brandenburger A, *Coopetition, kooperativ konkurrieren : Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg*, Frankfurt, Campus Verlag, 1996.
- Newsom DD, *Diplomacy and the American Democracy*, Bloomington, Indiana University Press, 1988.
- Newsom DD, *Diplomacy Under a Foreign Flag : When Nations Break Relations*, Washington DC, Institute for the Study of Diplomacy, 1990.
- Newsom DD, *The Diplomatic Record*, Boulder, Westview Press, 1991.
- Newsom DD, « The Sensitive Link : the Swiss Role in the U.S.-Iran Hostage Crisis » *Diplomacy Under a Foreign Flag : When Nations Break Relations*, Washington DC, Georgetown University, 1990.
- Nicolson H, *Diplomatie*, Boudry, La Baconnière, 1948.
- Nicolson H, *L'Évolution des méthodes en diplomatie*, Boudry, La Baconnière, 1955.
- Nierenberg GI, *The Art of Creative Thinking*, New York, Simon & Schuster, 1982.
- Nierenberg GI, *The Art of Negotiation*, New York, Simon & Schuster, 1981.
- Nierenberg GI, *The Complete Negotiator*, New York, Souvenir Press, 1987.
- Nierenberg GI, *Fundamentals of Negotiating*, New York, Perennial Library, 1973.
- Disponible en français : Nierenberg GI, *Tirez profit de vos erreurs : apprenez de vos bévues, de vos gaffes et de vos étourderies*, Paris, Éditions de l'Homme, 1999.
- Noël A & Thérien J-P, « From Domestic to International Justice : the Welfare State and Foreign Aid », *International Organization*, 49 (3), Cambridge, été 1995.
- Noll P & Bachmann HR, *Der Kleine Machiavelli : Handbuch der Macht für den alltäglichen Gebrauch*, Zurich, Pendo, 1987.
- Northrup H & Rowan R, *Industrial & Labor Relations Review : Multinational Bargaining Approaches in the Western European Flat Glass Industry*, Cambridge, Cambridge University Press, 1976.
- Nye JR & Joseph S, *Understanding International Conflicts*, New York, Harper Collins, 1993.

- Odell JS, *Negotiating the World Economy*, Ithaca, Cornell University Press, 2000.
- Oho C-N, *The Chinese Mind Game. The Best Kept Trade Secrets of the East*, Beaverton, AMC Publishing, 1988.
- Paffenholz T, *Konflikttransformation durch Vermittlung*, Frankfurt, Grünewald, 1998.
- Paret P, *Makers of Modern Strategy : From Machiavelli to the Nuclear Age*, Princeton, Princeton University Press, 1986.
- Pe CL & Tadiar AF, *International Survey of Conciliation Systems*, Manila, UST Press, 1982.
- Pe CL & Tadiar AF, *Katarungang Pambarangay : Dynamics of Compulsory Conciliatio*, Manila, UST Press, 1979.
- Pfaff W, « Munich 1938 : What Might Have Been », *International Herald Tribune*, Paris, 22 septembre 1988.
- Pfister T, *Lettre ouverte aux gardiens du mensonge*, Paris, Albin Michel, 1998.
- Pickens JW, *More Art of Closing Any Deal*, Kuala Lumpur, Golden Books Centre, 1992.
- Pilger H, « One Day in the Life of a Chief Negotiator », *EFTA Bulletin*, n° 2, Genève, 1991.
- Plantey A, *La Négociation internationale : principes et méthodes*, Paris, CNRS Éditions, 1994.
- Plantey A, *De la politique entre les États : principes de diplomatie*, Paris, Pedone, 1991.
- Pneuman R & Bruehl ME, *Managing Conflict : a Complete Process-Centered Handbook*, New Jersey, Prentice Hall, 1982.
- Porter ME, *Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980.
- Preto P, « L'ambassadeur vénitien : diplomate et honorable espion », in Bély L, *L'Invention de la diplomatie : Moyen Âge-Temps modernes*, Paris, PUF, 1998.
- Pruitt DG, *Negotiation Behavior*, New York, Academic Press, 1981.
- Pruitt DG & Rubin J, *Social Conflict. Escalation. Stalemate and Settlement*, New York, Random House, 1986.
- Putnam LL & Roloff ME, *Communication and Negotiation*, Newbury Park, Sage Publications, 1992.
- Pye LW, *Chinese Negotiating Style : Commercial Approached and Cultural Principles*, New York, Quorum Books, 1992.
- Rackham N & Carlisle J, « The Effective Negotiator », parts I and II, Huthwaite Research Group, *JEIT*, 2, 1976.
- Rahim MA, *Managing Conflict in Organizations*, New York, Praeger, 1986.
- Raiffa H, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1990.
- Rana SK, *Bilateral Diplomacy*, New Delhi, Manas Publications, 2002.
- Rana SK, *Inside Diplomacy*, New Delhi, Manas Publications, 2000.

- Rao A & Schmidt SM, « A Behavioral Perspective on Negotiating International Alliances », *Journal of International Business Studies*, 29 (4), Washington DC, Fourth Quarter, 1998.
- Rau AS, « The Arbitrability Question Itself », *The American Review of International Arbitration*, 10 (3), 1999.
- Rau AS et al., *Processes of Dispute Resolution*, New York, Foundation Press/West Group, 2002.
- Rawnsley GD, *Taiwan's Informal Diplomacy and Propaganda*, Londres, Macmillan Press, 2000.
- Reck RR & Long BG, *Unschlagbar verhandeln*, New York, MVG Verlag, 1991.
- Reineke W, *Das Verhandlung-Brevier : Verhandlungstechniken für Manager*, Köln, Datakontext-Verlag, 1985.
- Reisman MW & Antoniou CT, *The Laws of War*, New York, Vintage, 1994.
- Reuter P, *Introduction to the Law of Treaties*, Londres, Kegan Paul International, 1995.
- Rhenman E et al., *Conflict and Co-operation in Business Organizations*, Londres, Wiley-Interscience, 1970.
- Robinson C, *Winning At Business Negotiations : a Guide to Profitable Deal Making*, Londres, Kogan Page, 1990.
- Rojot J, *La Négociation*, Paris, Vuibert, 1999.
- Ropers N, *Friedliche Einmischung: Strukturen, Prozesse und Strategien zur konstruktiven Bearbeitung ethnopolitischer Konflikte*, Berlin, Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung, 1995.
- Rothman J, *Resolving Identity-Based Conflict*, San Francisco, Jossey-Bass, 1997.
- Rubin JZ, *Dynamics of Third Party Intervention : Kissinger in the Middle East*, New York, Praeger, 1981.
- Ruegg J & Mettan N, *La Négociation*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 1992.
- Rugge F, « Restoring Administration after a War : Some Reflections on Historical Experience », *Restoring the Capacities of Government and Civil Society After an Internal or External Conflict*, Bruxelles, International Institute of Administrative Sciences, 1999.
- Rummel R, *Understanding Conflict and War. The Dynamic Psychological Field*, New York, John Wiley & Sons, 1975.
- Saint-Exupéry P (de), *L'Inavouable : la France au Rwanda*, Paris, Éditions des Arènes, 2004.
- Saito-Fukunaga M, *Observations on the Style of Japanese Negotiations*, Tokyo, International Christian University, 1991.
- Salacuse JW, *The Global Negotiator*, New York, Palgrave Macmillan, 2003.
- Salacuse JW, *Making Global Deals : Negotiating in the International Marketplace*, Londres, Century Business, 1991.
- Salammon M, *Industrial Theory and Practice Relations*, Englewood Cliffs, Prentice/Hall International, 1987.

- Saner R, « Importancia del entrenamiento en gestión administrativa y liderazgo en la formación diplomática contemporánea », *Revista Mexicana de Política Exterior*, n° 60, Mexico, juin 2000.
- Saner R, « Machtsbalans en onderhandelingsgedrag – Wat de geschiedenis ons leert » (« What History Teaches Us About Negotiation Behaviour »), *Negotiation Magazine*, vol. IV, n° 2, juin 1991.
- Saner R, « Manifestations of Stress and its Impact on the Humanitarian Work of the ICRC Delegate », *Political Psychology*, 2 (4), New York, 1990.
- Saner R, « Psychological Movement Patterns in Psychotherapy », *Human Movement Science*, 4, Amsterdam, 1985.
- Saner R, « Testez votre talent à négocier », *Le Temps stratégique*, Genève, juin 1986.
- Saner R, « Zur Kultur eines Berufs: Was ist ein Diplomat? », in Brandt E & Buck C (dir.), *Auswärtiges Amt : Diplomatie als Beruf*, Opladen, Leske & Budrich, 2002.
- Saner R & Yiu L, « Cognitive Requisites of Global Managers : an Understudied Dimension », *Human Resource Development Quarterly*, 11 (2), San Francisco, 2000.
- Saner R & Yiu L, « External Stakeholder Impacts on Third-Party Interventions in Resolving Malignant Conflicts: the Case of a Failed Third-Party Intervention in Cyprus », *International Negotiation*, 6 (3), Norwell, 2001.
- Saner R & Yiu L, *International Economic Diplomacy : Mutations in Post-modern Times*, Discussion Paper n° 84, The Hague, Clingendael Institute of International Relations, 2003 (disponible sur : www.clingendael.nl/cli/publ/diplomacy/pdf/issue84.pdf).
- Saner R, Yiu L & Sondergaard M, « Business Diplomacy Management : a Core Competency for Global Companies », *Academy of Management Executive*, vol. 14, n° 1, février 2000.
- Schaefer M, « Brückenbau Herausforderung an die Menschenrechtskommission », *Menschenrechtsschutz in der Praxis der Vereinten Nationen*, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 1998.
- Schaefer M, « Menschenrechtsfeldmissionen : Möglichkeiten und Grenzen des Menschenrechtsschutzes in komplexen Krisen », Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 1998.
- Schaller A, « Schweizer Neutralität im West-Ost-Handel », *St. Galler Studien zur Politikwissenschaft*, vol. 23, Bern, juillet 1951.
- Scharpf FW, *Games Real Actors Play*, Boulder, Westview Press, 1997.
- Schelling TC, *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press, 1980.
- Schmid AP, *Thesaurus and Glossary of Early Warning and Conflict Prevention Terms*, Leiden, Synthesis Foundation, 1998.
- Schmitt C, *The Concept of the Political*, Chicago, University of Chicago Press, 1995.
- Schneider S, « Alles reine Verhandlungssache : Interview mit Raymond Saner », *Süddeutsche Zeitung Magazin*, 7, Munich, 16 février 1996.
- Schoonmaker AN, *Negotiate to Win : Gaining the Psychological Edge*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989.

- Schori P, « Poverty: Prime Enemy of Peace and Democracy », in *People Building Peace : 35 Inspiring Stories From Around the World*, Amsterdam, European Centre for Conflict Prevention, 1999.
- Schranner M, *Der Verhandlungsführer*, Munich, Ecowin, 2003.
- Schregle J, *Negotiating Development : Labour Relations in Southern Asia*, Genève, International Labour Organisation, 1982.
- Schulzinger RD, *The Making of the Diplomatic Mind*, Middletown, Wesleyan University Press, 1975.
- Schwarz G, *Konflikt Management : Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung*, Wiesbaden, Gabler, 1990.
- Schwarzkopf HN, *It Doesn't Take a Hero*, New York, Bantam, 1992.
- Schweitzer SC, *Winning with Deception and Bluff*, New Jersey, Prentice-Hall, 1979.
- Scott B, *The Skills of Negotiation*, Londres, Gower Press, 1981.
- Scott GG, *Resolving Conflict With Others and Within Yourself*, Oakland, New Harbinger, 1990.
- Sebenius JK, *Negotiating the Law of the Sea : Lessons in the Art and Science of Reaching Agreement*, Cambridge, Harvard University Press, 1984.
- Serres J, *Manuel pratique de protocole*, Courbevoie, Éditions de la Bièvre, 1992.
- Shawcross W, *Deliver Us From Evil*, Londres, Bloomsbury, 2000.
- Sheehan M & Wyllie J, *Pocket Guide to Defence*, Oxford, Basil Blackwell, 1986.
- Sheppard P & Lapeyre B, *Negotiate in French and English*, Londres, Nicholas Brealey, 1993.
- Shubik M, *Game Theory in the Social Sciences : Concepts and Solutions*, Cambridge, MIT Press, 1982.
- Simpson S, *Education In Diplomacy : An Instructional Guide*, Lanham, University Press of America, 1987.
- Siu RGH, *The Craft of Power*, New York, Quill, 1979.
- Sjöstedt G, *International Environmental Negotiation*, Newbury Park, Sage Publications, 1993.
- Smith R, *Negotiating With the Soviets*, Bloomington, Indiana University Press, 1989.
- Snyder G & Diesing P, *Conflict Among Nations : Bargaining, Decision Making and System Structure in International Crisis*, Princeton, Princeton University Press, 1977.
- Spector BI, « Decision Analysis for Practical Negotiation Application », *Theory and Decision: an International Journal for Methods in the Social and Decision Sciences*, 34 (3), Dordrecht, mai 1993.
- Spector BI et al., *Negotiating International Regimes : Lessons Learned from the United Nations Conference on Environment and Development*, Haia, Martinus Nijhoff, 1994.
- Spillmann KR & Wenger A, « Zeitgeschichtliche Hintergründe aktueller Konflikte IX », *Zürcher Beiträge zur Sicherheitspolitik und Konfliktforschung*, n° 65, Zurich, Eidgenössische Technische Hochschule, 2002.

- Staniland M, *Falling Friends : The United States and Regime Change Abroad*, Boulder, Westview Press, 1991.
- Steel M & R, *It's a Deal : A Practical Negotiation Handbook*, Londres, McGraw-Hill Book Company, 1989.
- Stephenson GM & Brotherton CJ, *Industrial Relations : a Social Psychological Approach*, New York, John Wiley & Sons, 1979.
- Stockholm International Peace Research Institute, *SIRPI Continuity and Change: 1966-1996*, Solna, Stockholm International Peace Research Institute, 1996.
- Strategy & Tactics Magazine, *Wargame Design*, New York, Hippocrene Books, 1983.
- Stumm DA, *Developing Negotiation Skills In Sales Personnel*, New York, Quorum Books, 1987.
- Sun Zi, *L'Art de la guerre*, Paris, Économica, 1999.
- Sunshine RB, *Negotiating For Internal Development : a Practitioner's Handbook*, Dordrecht, Martinus Nijhoff Publishers, 1990.
- Susskind L & Cruikshank J, *Breaking the Impasse : Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*, New York, Basic Books, 1987.
- Sutton Q-B & Geisinger-Mariéthoz F, *Resolution Methods for Art-Related Disputes*, Zurich, 1999.
- Swiss Arbitration Association, *International Arbitration in Switzerland : What You Should Know About It*, Bâle, 1984.
- Taillien T, *Collaborative Strategies and Multi-organizational Partnerships*, Leuven/Apeldoorn, Garant, 2001.
- Tang R L, *Business Negotiation with the Japanese*, Lexington, Lexington Books, 1984.
- Tanner F, « Conflict prevention and conflict resolution: limits of multilateralism », *International Review of the Red Cross*, Genève, vol. 82, n° 839, 2000.
- Taylor T & Sato S, *Future Sources of Global Conflict*, vol. 4, Londres, HPS, 1995.
- Thedieck F, « Comment restaurer les capacités de l'administration et de la société civile après un conflit interne ou externe », in *Restaurer les capacités de l'administration et de la société civile après un conflit interne ou externe*, Bruxelles, Institut International des Sciences Administratives, 1999.
- Thomas KW & Kilmann RH, « Developing a Forced-choice Measure of Conflict Handling Behaviour : the Mode Instrument », *Educational and Psychological Measurement*, 37, 1977.
- Thomas W & Pondy L, « Toward an Intent Model of Conflict Management Among Principal Parties », *Human Relations*, 30, Londres, 1977.
- Tjosvold D, *Managing Conflict*, Minneapolis, Team Media, 1989.
- Tjosvold D & Johnson D, *Productive Conflict Management Perspectives for Organization*, Minneapolis, Team Media, 1989.
- Tromp HW, « Why Did Peace Research Not Foresee the Revolution in Eastern Europe- or did it? », *Perspektiven : Peace and Conflict Research in Times of Radical Change*, Zurich, Verlag Rüegger, 1992.

- Tung RL, *Business Negotiations With the Japanese*, Toronto, Lexington Books, 1984.
- Turcotte M-F, *Prise de décision par consensus*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Türk D, « Roles of Multilateral Institutions in Addressing Conflicts », *Occasional Paper, Sharing Political Space in Peace Making : The United Nations and Regional Organizations, The Case of Europe*, n° 3, Diplomatic Academy Vienna, 2000.
- Twiggs JE, *The Tokyo Round of Multilateral Trade Negotiations*, Lanham, University Press of America, 1987.
- United Nations, *The Guatemala Peace Agreements*, New York, United Nations Publication, 1998.
- United Nations, *The Blue Helmets : A Review of United Nations Peace-keeping*, New York, United Nations Publication, 1996.
- United Nations Volunteers, *Volunteers Against Conflict*, Tokyo, United Nations University Press, 1996.
- Université de Californie (Berkeley), *Conflict and Coexistence in Belgium : the Dynamics of a Culturally Divided Society*, Berkeley, Institute of International Studies, 1981.
- Université du Michigan, *Alternative Environmental Conflict Management, Alternative Approaches : a Citizen's Manual*, Ann Arbor, University of Michigan, 1986.
- Ury W, *Getting Past No : Negotiating With Difficult People*, Londres, Business Books Limited, 1991.
- Ury W & Brett J-M, *Konfliktmanagement*, Frankfurt, Campus Verlag, 1988.
- US Committee On Foreign Affairs, *Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior*, Washington DC, U.S. Government Printing Office, 1988.
- Usunier J-C, *Commerce entre cultures : une approche culturelle du marketing international*, Paris, PUF, 1992.
- Van de Goor L & Rupesinghe K, *Between Development and Destruction*, Londres, Macmillan Press, 1996.
- Van de Goor L & Verstegen S, *Conflict Prognosis : Bridging the Gap from Early Warning to Early response, part 1 & 2*, The Hague, Clingendael Institute of International Relations, 1999.
- Van Leeuwen M, *Through the Backdoor : PLO-US Contacts, 1974-1988*, The Hague, Desk Top Publishing, 1992.
- Van Staden A et al., *Canons and Canons : Clingendael Views of Global and Regional Politics*, Assen, Royal Van Gorcum, 2003.
- Van Walraven K, *Early Warning and Conflict Prevention : Limitations and Possibilities*, The Hague, Kluwer Law International, 1998.
- Van Walraven K, *The Pretence of Peace-Keeping*, The Hague, Desk top Publishing, 1999.
- Väyrynen R, *New Directions in Conflict Theory : Conflict Resolution and Conflict Transformation*, Londres, Sage Publications, 1991.
- Vegetius FR, *Epitomia Bel Militaris : Das gesamte Kriegswesen*, Aarau, Verlag Sauerlander, 1986.

- Vickers B, *Rhetoric Revalued*, Binghamton, MRTS, 1982.
- Voss J, « L'École diplomatique de Strasbourg et son rôle dans l'Europe des Lumières », in Bély L, *L'invention de la diplomatie : Moyen Âge-Temps modernes*, Paris, PUF, 1998.
- Walker MA & Harris GL, *Negotiations : Six Steps to Success*, Upper Saddle River, PTR Prentice Hall, 1995.
- Wall JA Jr, *Negotiation : Theory and Practice*, Londres, Scott, Foresman and Company, 1985.
- Wall Street Journal*, « Lazarus Long View Drew IBM Account », 27 mai 1994.
- Walter I & Gladwin TN, « How Multinationals Can Manage Social and Political Forces », *Journal of Business Strategy*, VII, Boston, été 1980.
- Walters RS, *Talking Trade : U.S. Policy in International Perspective*, Boulder, Westview Press, 1993.
- Walton RE, *Interpersonal Peacemaking : Confrontation and Third Party Consultation*, Menlo Park, Addison-Wesley, 1969.
- Walton RE, *Managing Conflict : Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles*, Menlo Park, Addison-Wesley, 1987.
- Walton RE & Cutcher-Gershenfeld JE, *Strategic Negotiations*, Boston, Harvard Business School Press, 1994.
- Weibel E, *Machiavel : biographie politique*, Saint-Paul, Fribourg, Éditions universitaires de Fribourg, 1988.
- Weihmiller GR & Doder D, *U.S.-Soviet Summits*, Lanham, University Press of America, 1986.
- Weiss D, *How To Negotiate a Raise or Promotion*, New York, Amacom, 1986.
- Weiss SE, « Creating the GM-Toyota Joint Venture: a Case in Complex Negotiation », *Columbia Journal of World Business*, New York, été 1987.
- Wenger A & Möckli D, *Conflict Prevention : The Untapped Potential of the Business Sector*, Boulder, Rienner, 2003.
- Wenger A & Suri J, « The Nuclear Revolution, Social Dissent, and the Evolution of Détente : Patterns of Interaction, 1957-74 », *Zürcher Beiträge zur Sicherheitspolitik und Konfliktforschung*, n° 56, Zurich, Eidgenössische Technische Hochschule, 2000.
- Wilkowski JM, *Conference Diplomacy II, a Case Study: the UN Conference on Science and Technology for Development, Vienna 1979*, Washington DC, Georgetown University, 1982.
- Williams A, *Preventing War : the United Nations and Macedonia*, New York, Rowman & Littlefield Publishers, 2000.
- Winham, GR, « A Practitioner's View of International Negotiation », *World Politics*, Princeton, Princeton University, octobre 1979.
- Winkler J, *Bargaining For Results*, Oxford, Heinemann, 1981.
- Woolcock S, *Uruguay Round Negotiations*, Londres, Royal Institute of International Affairs, 1990.

- World Bank, *Colombia : Essays on Conflict, Peace, and Development*, Washington DC, Conflict Prevention and Post-Conflict Reconstruction, 2000.
- Wright G, *The Destruction of a Nation : United States' Policy Toward Angola Since 1945*, Londres, Pluto Press, 1997.
- Wyatt M, *CSCE and the New Blueprint for Europe*, Washington DC, Institute for the Study of Diplomacy, 1991.
- Xuanming W, *The Practice of Effective Leadership : Six Strategies For War*, Singapour, Asiapac, 1993.
- Yarn DH, *Dictionary of Conflict Resolution*, San Francisco, Jossey-Bass, 1999.
- Yiu L & Sner R, « Cognitive Requisites of Global Managers: an Understudied Dimension », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 11, 2, 2000.
- Zack AM et al., *Arbitration in Practice*, Ithaca, ILR Press, 1984.
- Zagare FC, *Game Theory : Concepts and Applications*, Beverly Hills, Sage Publications, 1984.
- Zandee D, *Building Blocks for Peace*, The Hague, Desk top Publishing, 1998.
- Zartman W (dir.), *International Multilateral Negotiation : Approaches to the Management of Complexity*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- Disponible en français : Zartman W, *Les Résolutions des conflits en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- Zartman W & Berman M, *The Practical Negotiator*, New Haven, Yale University Press, 1982.

L'art de la négociation

En matière de négociation, le succès n'est pas affaire de chance : il est le fruit d'une préparation patiente et du développement de compétences spécialisées.

Liant rigueur et simplicité, abord théorique et mise en œuvre pratique par l'exemple, cet ouvrage vous invite à comprendre quels sont les sens, les mécanismes et les principes de la négociation, pour mieux nous convaincre de l'importance de la maîtrise de la stratégie, de la tactique, du comportement et des autres aspects de la conduite d'une négociation.

Cette seconde édition a été enrichie d'une analyse approfondie des négociations multi-institutionnelles et du nouveau visage des acteurs diplomatiques à l'heure de la mondialisation des échanges.

Raymond Saner vous livre ici son expérience de psychologue, d'économiste, de professeur et de consultant auprès d'entreprises multinationales comme d'institutions mondiales - toute une vie partagée entre la réflexion et la prise de décision « sur le terrain ».

Raymond Saner

Raymond Saner dirige Organizational Consultants Ltd., société de conseils spécialisée dans le management international, le développement des organisations et la diplomatie des affaires. Il est également président du Centre de développement socioéconomique (CDSSEN), à Genève.

Ce livre a été publié en allemand, en anglais et en portugais.

ISBN 2-7027-1075-1



9 782702 710753

TPMN7N

(2^e ÉDITION
AUGMENTÉE)

L'art de la négociation

Stratégie, tactique, motivation, compréhension, leadership

Raymond Saner

« Le nouvel Art de la guerre du management »

Chiron
ÉDITEUR

L'art de la négociation

En matière de négociation, le succès n'est pas affaire de chance : il est le fruit d'une préparation patiente et du développement de compétences spécialisées.

Liant rigueur et simplicité, abord théorique et mise en œuvre pratique par l'exemple, cet ouvrage vous invite à comprendre quels sont le sens, les mécanismes et les principes de la négociation, pour mieux nous convaincre de l'importance de la maîtrise de la stratégie, de la tactique, du comportement et des autres aspects de la conduite d'une négociation.

Cette seconde édition a été enrichie d'une analyse approfondie des négociations multi-institutionnelles et du nouveau visage des acteurs diplomatiques à l'heure de la mondialisation des échanges.

Raymond Saner vous livre ici son expérience de psychologue, d'économiste, de professeur et de consultant auprès d'entreprises multinationales comme d'institutions mondiales – toute une vie partagée entre la réflexion et la prise de décision « sur le terrain ».

Raymond Saner

Raymond Saner dirige Organisational Consultants Ltd., société de conseils spécialisée dans le management international, le développement des organisations et la diplomatie des affaires. Il est également président du Centre de développement socioéconomique (CDSSEN), à Genève.

Ce livre a été publié en allemand, en anglais et en portugais.

ISBN 2-7027-1075-1



782702 710753

TPMN7N