

Table des matières

Biographie des auteurs	5
INTRODUCTION LIMINAIRE	
Négociier	7
Première observation : la diversité des définitions	7
Seconde observation : l'unité du phénomène	9
Premier marqueur : « Tout n'est pas négociation ».....	10
Ceci est une négociation.....	10
Ceci n'est pas une négociation.....	11
Deuxième marqueur : « Tout n'est pas négociable ».....	12
Les interdits institutionnels : « C'est impossible ».....	13
Les interdits culturels : « C'est impensable ».....	14
Les interdits personnels : « C'est inabordable ».....	15
Troisième marqueur : « Tout n'est pas négocié ».....	16
La négociation est un choix.....	16
La négociation est une épreuve.....	18
PRÉSENTATION GÉNÉRALE	
Savoir négocier avec la méthode par items	21
Les items : une méthode fondée sur le questionnement	22
De la méthode par préceptes à la méthode par items.....	22
La méthode par items.....	23
Les items : une méthode structurée par l'action	25
L'origine de la méthode.....	25
La généralisation de la méthode.....	27
Les items : une méthode offerte à la pratique	28

PREMIER ITEM ESSENTIEL

ANALYSER

LES PERSONNES

Une idée directrice : la pluralité des Personnes	33
1 – Moi	35
Item 1.1. Mon statut	38
1.1.a – Moi négociateur	38
« J'évalue mon statut de négociateur »	38
« J'adhère aux principes élémentaires de la négociation »	41
1.1.b – Moi, négociateur pour autrui	42
« Je clarifie mon mandat »	42
« J'organise les relations avec mon mandant »	44
1.1.c – Moi, membre d'une délégation	46
« Je comprends ma place spécifique dans la délégation »	46
« Je m'inscris dans l'objectif collectif de la délégation »	47
Item 1.2. Mon état	49
1.2.a – Mes aptitudes	49
« J'autoévalue mes aptitudes »	49
« J'évalue les aptitudes de mon équipe »	50
1.2.b – Mes émotions	52
« J'apprivoise mes émotions »	52
« J'utilise mes émotions »	55
1.2.c – Mon psychisme	57
« Je négocie d'abord avec moi-même »	57
« Je me fais confiance »	59
Item 1.3. Mes pouvoirs	61
1.3.a – Mon pouvoir de décision	61
« Je choisis de ne pas négocier »	61
« Je décide de négocier »	63
1.3.b – Mon pouvoir de conception	64
« Je conçois mon objectif »	64
« J'évalue mon objectif »	65
1.3.c – Mon pouvoir d'appréciation	66
« J'apprécie mes risques »	66
« J'apprécie ma marge de manœuvre »	68

2 – L’Autre	69
Item 2.1. Son existence	72
2.1.a – Sa reconnaissance	72
« J’ai un interlocuteur évident »	72
« Je dois chercher mon interlocuteur »	75
2.1.b – Ses capacités	76
« Je mesure la réalité de son pouvoir décisionnel »	76
« Je vérifie sa capacité de contracter »	78
2.1.c – Sa multiplicité	78
« J’ai des interlocuteurs multiples »	78
« J’ai un interlocuteur à voix multiples »	80
Item 2.2. Son identité	81
2.2.a – Son identité institutionnelle	82
« J’inscris cette négociation dans la politique générale de son institution »	82
« J’identifie les ressorts décisionnels de son institution »	83
2.2.b – Son identité statutaire	85
« J’enquête sur ses enjeux statutaires »	85
« J’évalue ses enjeux statutaires »	87
2.2.c – Son identité personnelle	88
« Je me renseigne sur son histoire personnelle »	88
« J’évalue la part des enjeux personnels dans la négociation »	89
Item 2.3. Mes perceptions	90
2.3.a – Son comportement	90
« Je perçois son comportement »	90
« Je m’interroge sur ce qu’il veut vraiment »	92
2.3.b – Sa culture	94
« J’identifie la dimension culturelle dans l’approche de l’Autre »	94
« Je prends cette dimension culturelle en considération »	95
2.3.c – Ses forces et ses faiblesses	98
« Je procède à une évaluation méthodique »	98
« Je définis où sont ses forces et ses faiblesses »	100
3 – Les Tiers	103
Item 3.1. Les Tiers d’action	106
3.1.a – Les Tiers aidants	106
« Je les vis comme des amis désintéressés »	106
« Je les vis comme des alliés intéressés »	107
3.1.b – Les Tiers perturbants	108
« Je prends en compte leur pouvoir de nuisance »	108
« J’essaie d’en limiter l’impact »	109

3.1.c – Les Tiers souffrants	110
« Je les identifie collectivement »	110
« Je prends en compte leur situation »	111
Item 3.2. Les Tiers d'opinion	113
3.2.a – L'opinion publique	113
« Je mesure la mobilisation de l'opinion publique »	113
« J'essaie d'en maîtriser le poids »	115
3.2.b – Les médias	116
« Je définis le rôle et l'impact des médias »	116
« J'essaie d'en gérer les effets »	118
3.2.c – Les cercles d'influence	120
« J'identifie les vecteurs d'influence »	120
« Je prends en compte cette influence »	121
Item 3.3. Les Tiers de régulation.	123
3.3.a – Les Tiers-accompagnateurs	124
« Je souhaite recourir, avec l'Autre, à des accompagnateurs techniques »	124
« Je souhaite recourir, avec l'Autre, à des accompagnateurs juridiques »	125
3.3.b – Les Tiers-facilitateurs	126
« Je me renseigne sur les différentes formes de facilitation »	126
« Je mesure les avantages à les inscrire dans ma négociation »	128
3.3.c – Les Tiers-décideurs	130
« J'apprécie le champ des décisions contraignantes »	130
« J'envisage des recours juridictionnels sur mesure »	131

DEUXIÈME ITEM ESSENTIEL

INVENTER

LES PROCESSUS

Une idée directrice : la diversité des Processus	135
4 – Les Préalables	137
Item 4.1. Le « Quoi ? »	139
4.1.a – Mes questions substantielles	139
« Je définis concrètement mes objectifs »	139
« Je hiérarchise mes objectifs »	141
4.1.b – Mes hypothèses de travail	142

« J'intègre à mon analyse toutes les conditions nécessaires au succès » . . .	142
« Je prends des précautions préliminaires »	143
4.1.c – Mon scénario	145
« J'élabore mon scénario »	145
« Je gère les scripts prévisibles de mon scénario »	146
Item 4.2. Le « Comment ? »	149
4.2.a – La sélection des thèmes	149
« Je valide, avec l'Autre, les sujets retenus »	149
« Je conviens des sujets exclus »	152
4.2.b – Le format de la négociation	154
« J'examine différents formats pour ma négociation »	154
« Je choisis le format le mieux adapté à ma problématique »	157
4.2.c – La préparation de l'ordre du jour	159
« Je prépare l'organisation des échanges »	159
« Je négocie l'ordre du jour comme un élément de ma stratégie »	160
Item 4.3. Le « Quand ? », le « Où ? », le « Combien ? »	163
4.3.a – Le « Quand ? »	163
« Je choisis le bon moment »	163
« Je fixe le calendrier »	165
4.3.b – Le « Où ? »	167
« Je négocie chez Moi ou chez l'Autre »	167
« Je propose un autre espace pour négocier »	168
4.3.c – Le « Combien ? »	170
« J'évalue le coût de ma négociation »	170
« Je détermine les sources de financement »	171
5 – Les Stratégies	173
Item 5.1. Les styles	176
5.1.a – La compétition	176
« Je vis cette négociation comme un combat »	176
« Je recherche la victoire »	179
5.1.b – La coopération	180
« Je conçois la négociation comme une collaboration »	180
« J'en escompte un bénéfice mutuel »	181
5.1.c – L'adaptation	183
« Je trouve un équilibre entre coopération et compétition »	183
« Je trouve un équilibre entre exemplarité et duplicité »	184
Item 5.2. Les techniques	188
5.2.a – Les techniques de résonance	189
« J'identifie ce qui a un écho sur l'Autre »	189
« J'utilise le mode de résonance le plus approprié »	191

5.2.b – Les techniques de gouvernance	192
« Je prends le pouvoir »	192
« Je laisse venir »	194
5.2.c – Les techniques de persistance	195
« Je me répète inlassablement »	195
« J'enserme l'Autre dans ma logique »	197
Item 5.3. La communication	199
5.3.a – La transmission de mon message	200
« J'ai un message à transmettre »	200
« Je crois trop souvent que l'Autre est au courant »	201
5.3.b – L'ajustement de mon discours	202
« Je compose les éléments de mon discours »	202
« J'ajuste ma façon de communiquer »	205
5.3.c – L'écoute de l'Autre	207
« Je développe une écoute stratégique »	207
« Je suis attentif à tous les autres signes »	210
6 – Les Règles	215
Item 6.1. Le droit	218
6.1.a – La part du droit	218
« J'évalue la place du droit dans ma négociation »	218
« Je situe le rôle du juriste dans ma négociation »	220
6.1.b – Le droit des pourparlers	222
« J'ai des obligations dès la phase des pourparlers »	222
« Je choisis le cadre juridique des pourparlers »	225
6.1.c – Le droit dans mon accord	226
« Je précise le droit applicable à l'accord à venir »	226
« J'investis les clauses de droit substantielles »	228
Item 6.2. L'éthique	231
6.2.a – Le cadre éthique de la négociation	231
« J'aborde la dimension éthique de ma négociation »	231
« Je crois en une éthique d'usage »	232
6.2.b – Mes choix éthiques	234
« J'apporte ma morale personnelle à la négociation »	234
« Je me donne des repères »	235
6.2.c – Mon code de conduite	237
« J'en fais ma ligne de conduite »	237
« Je me prononce avec attention »	240
Item 6.3. Le protocole	242
6.3.a – Les règles du protocole	242
« Je respecte les us et coutumes »	242

« Je m'octroie un espace de liberté »	244
6.3.b – L'administration	246
« J'ai besoin d'un secrétariat performant »	246
« Je ne néglige pas la logistique »	248
6.3.c – Le protocole de la négociation internationale	249
« J'investis tout particulièrement les questions d'intendance »	249
« J'envisage un service de traduction »	250

TROISIÈME ITEM ESSENTIEL

RÉSOUTRE

LES PROBLÈMES

Une idée directrice : la complexité des problèmes.	253
7 – Les Offres	255
Item 7.1. La discussion	257
7.1.a – L'échange initial	257
« J'échange des informations »	257
« J'évite d'argumenter »	259
7.1.b – Le questionnement.	260
« Je pose des questions précises »	260
« J'anticipe les questions de l'Autre »	262
7.1.c – Les récits	263
« J'explique mon point de vue »	263
« J'intègre le point de vue de l'Autre »	265
Item 7.2. La confrontation.	267
7.2.a – La première offre	267
« Je me pose la question de la première offre »	267
« Je me positionne à partir de la première offre »	269
7.2.b – Les contre-offres.	270
« Je formule ou reçois une première contre-offre »	270
« Je modélise les contre-offres suivantes »	272
7.2.c – La gestion du temps	273
« J'intègre la dimension temporelle à ma négociation »	273
« Je m'approprie le tempo de la négociation »	274
Item 7.3. L'argumentation	277

7.3.a – L'intelligence rationnelle	277
« J'élargis ma démarche analytique »	277
« J'use d'une approche empirique »	278
7.3.b – L'intelligence sensible	280
« Je libère mon intelligence sensible »	280
« J'accepte que tout ne relève pas de la logique pure »	281
7.3.c – L'intelligence normative	283
« J'énonce les principes qui encadrent ma négociation »	283
« J'apprécie ce recours aux principes avec circonspection »	284
8 – Les Intérêts	287
Item 8.1. Le déplacement	289
8.1.a – Le dépositionnement	289
« J'évolue de mes positions à mes intérêts »	289
« J'examine l'impact de ce dépositionnement sur ma négociation »	291
8.1.b – L'approfondissement	293
« Je m'ouvre à des options possibles »	293
« Je m'assure de l'acceptabilité de mon scénario »	294
8.1.c – L'ajustement	295
« Je réapprécie le schéma global des intérêts des parties »	295
« J'entrevois désormais notre scénario commun »	296
Item 8.2. Le dévoilement	298
8.2.a – La formulation	298
« Je formule clairement mes intérêts »	298
« J'établis un cadre de référence partagé »	300
8.2.b – La cohérence	301
« Je vérifie la cohérence opérationnelle de mes intérêts »	301
« J'affine mon analyse des risques »	302
8.2.c – La mise en perspective	303
« Je me projette dans la réussite de la négociation »	303
« Je me projette dans la solution à venir »	305
Item 8.3. Le discernement	307
8.3.a – Les concessions	307
« Je concède à l'Autre »	307
« J'instaure un principe d'équivalence »	310
8.3.b – Les blocages	312
« Je gère les crises »	312
« Je cherche des issues »	314
8.3.c – La zone d'accord possible	317
« J'assume un certain niveau de déception »	317
« Je dresse le bilan préliminaire de notre entente »	318

9 – Les Solutions	321
Item 9.1. Les alternatives	324
9.1.a – La rupture	325
« J’envisage la rupture »	325
« Je gère la rupture »	326
9.1.b – L’affrontement	328
« Je choisis l’affrontement direct »	328
« J’anticipe et j’assume les conséquences »	329
9.1.c – Le remplacement	330
« Je change de perspectives »	330
« Je suis capable de recadrer ma négociation »	332
Item 9.2. L’acceptable	334
9.2.a – De l’acceptable à l’entente	334
« Je bascule de l’oral à l’écrit »	334
« Je contiens les risques d’une renégociation »	336
9.2.b – Les principes de l’entente	338
« Je recherche une entente durable »	338
« Je préserve la dignité de chacun »	339
9.2.c – La sécurisation de l’entente	341
« Je comprends l’étendue de mes engagements »	341
« Je me donne un cadre de formalisation »	342
Item 9.3. L’accord	347
9.3.a – La rédaction de l’accord	347
« J’organise le travail de rédaction »	347
« Je recherche la maîtrise opérationnelle et contractuelle »	350
9.3.b - La vérification et la signature de l’accord	353
« Je vérifie la rédaction de l’accord »	353
« Je prépare l’acte de signature »	355
9.3.c - Le suivi de l’accord	357
« J’entre dans la phase opérationnelle »	357
« Je reste vigilant »	358
 Conclusion	 361
 Bibliographie générale	 363