

Laurent COMBALBERT • Marwan MERY

NEGO CIATOR

La référence de toutes les négociations

DUNOD

Toutes les figures de l'ouvrage ont été réalisées
par Pierre-Yann Lallaizon (www.pierre-yann.fr).

Couverture : Pierre-André Gualino
Maquette intérieure : Yves Tremblay

Mise en page : Belle Page

Crédits iconographiques

Ouverture ch 1 : Dragan Boskovic / Adobe Stock ; 6 EmmepiPhoto / Shutterstock

Ouverture ch 2 : alice_photo / Adobe Stock ; 24 © ADN group/ADN Kids ! ; 26 Joseph Sohm / Shutterstock ; 32 © ADN Group - William Beaucardet – 2018 ; 42 Popperfoto / Getty images ; 53 ventdusud / Shutterstock ; 56 © Clearwater International ; 60 Eliana Aponte / Reuters / Adobe Stock ; 66 Nong Mars / Shutterstock ; 71 © ADN Group - William Beaucardet – 2018

Ouverture ch 3 : frankie's / Shutterstock ; 84 Nejrion Photo / Shutterstock ; 99 © Gouvernement danois/DR ; 104 © ADN Group - William Beaucardet – 2018 ; 111 Tero Vesalainen / Shutterstock ; 133 LuapVision / Shutterstock ;

Ouverture ch 4 : Lars Hallstrom / Shutterstock ; 157 pixinoo / Shutterstock ; 158 BigTunaOnline / Shutterstock ; 184 Zholobov Vadim / Shutterstock ; 186 Imilian / Shutterstock ; 210 sondem / Shutterstock ; 212 koya979 / Shutterstock ; 223 spaxiax / Adobe Stock

Ouverture ch 5 : Farknot Architect / Adobe Stock ; 237 Brandon Bourdages / Shutterstock ; 260 WAYHOME studio / Shutterstock ; 268 ilcianotico / Adobe Stock ; 272 STUDIO GRAND WEB / Adobe Stock ; 277 Kochneva Tetyana / Shutterstock ; 294 thodonal88 / Shutterstock ; 301 @ADN Group - William Beaucardet – 2018 ; 309 rangizzz / Shutterstock

Ouverture ch 6 : Varina Patel / Adobe Stock ; 320 © CBS/© Global/© TF1 / DR ; 332 Brian A Jackson / Shutterstock ; 337 © Mosesian ; 342 © ADN Group ; 347 © ADN Group ; 350 © ADN group ; 352 Andrey_Popov / Shutterstock ; 357 © ADN Group - William Beaucardet – 2018 ; 359 Ivanko80 / Shutterstock ; 361 Obak / Shutterstock ; 366h tsyhun / Shutterstock ; 366b © ADN Group - William Beaucardet – 2018 ;

Ouverture ch 7 : Lightspring / Shutterstock ; 383 Historical / Getty images ; 414 Akiko Nuru / Shutterstock ; 418 Antonio Guillem / Shutterstock ; 433 Rawpixel.com / Shutterstock ; 436 TierneyMJ / Shutterstock ; 453 pathdoc / Shutterstock ; 463 Tom Kuest – Fotograf / Shutterstock ; 464 Pixooz / Shutterstock ; 468 Willow Hood / Shutterstock ; 484 Johanna Goodyear / Shutterstock ; 488 Ljupco Smokovski / Shutterstock

Ouverture ch 8 : BillionPhotos.com / Adobe Stock ; 504 Alexandros Michailidis / Shutterstock ; 515 © ADN Group - William Beaucardet – 2018 ; 524 Freedomz / Shutterstock ; 529 ADragan / Shutterstock ; 545 2jenn / Shutterstock ; 550 Noiel / Shutterstock ; 558 Thomas Imo / Getty Images

Ouverture ch 9 : Romolo Tavani / Adobe Stock ; 571 Tero Vesalainen / Shutterstock ; 581 Mopic / Adobe Stock ; 585

MichaelJayBerlin / Shutterstock ; 589 patpitchaya / Adobe Stock ; 598 file404 / Shutterstock ; 602 hikdaigaku86 / Adobe Stock

Ouverture ch 10 : Bess Hamiti / Adobe Stock ; 606 © CPN ; 609 © ADN group ; 615 © Dreammaker - Eugénie Michel – 2017 ; 617 Kurhan / Adobe Stock ; 624 stuar / Shutterstock ; 625 Mr.Whiskey / Shutterstock ; 636 freshidea / Adobe Stock ; 648 NicoElNino / Shutterstock

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-078853-8

Table des matières

Introduction	1
Avant de commencer...	2
Chapitre 1 Les négociations complexes	5
Section 1 Introduction aux négociations complexes	6
PAROLE D'EXPERT Alain Bauer	9
PAROLE D'EXPERT Raphaël Enthoven	12
Section 2 Le référentiel PACIFICAT	13
PAROLE D'EXPERT Julien Morel	14
PAROLE D'EXPERT Jean-Marc Janailac	15
PARTIE 1	
Préparer la négociation	21
Chapitre 2 Pouvoir et leadership	23
Section 1 Le leadership en négociation	24
PAROLE D'EXPERT Dominic Geodjenian	32
Section 2 Décideur vs négociateur	41
Section 3 Les pouvoirs de négociateur	53
PAROLE D'EXPERT Christian Monjou	55
Section 4 Le mandat du négociateur	69
PAROLE D'EXPERT Simon Martenot	71
Section 5 Le leadership en situation de tension	76
PAROLE D'EXPERT Michaël Aguilar	77
Chapitre 3 Analyse du contexte	83
Section 1 Les prérequis à l'analyse	84
PAROLE D'EXPERT Valérie Boisgelot	87
PAROLE D'EXPERT Olivier Hérisson	93
Section 2 Les motivations de la partie adverse	94
PAROLE D'EXPERT Éric Falcand	100
PAROLE D'EXPERT Aneesha Bhunjun	104
Section 3 L'objectif commun partagé	113

	Section 4 Les fausses positions	129
	Section 5 La crédibilité des menaces et ultimatums	137
	PAROLE D'EXPERT Malick Baulet	138
Chapitre 4	Cartographie des acteurs	153
	Section 1 Se renseigner avant de négocier	154
	Section 2 L'organisation de la partie adverse	171
	PAROLE D'EXPERT Philippe François	174
	Section 3 Les profils complexes	186
	Section 4 Interculturalité et négociation	210
	PAROLE D'EXPERT Bernard Bigot	211
	PAROLE D'EXPERT Rabih el Haddad	213
Chapitre 5	Identification de la stratégie	233
	Section 1 Qu'est-ce que la stratégie ?	234
	PAROLE D'EXPERT Jean-Michel Brière	238
	Section 2 Stratégies, tactiques et techniques de négociation	245
	PAROLE D'EXPERT Philippe Schmidt	255
	Section 3 Le rapport de force en négociation	269
	PAROLE D'EXPERT Jean Zetlaoui	270
	Section 4 L'ossature stratégique de la négociation	285
	Section 5 La confirmation du mandat : le Mandascan	293
	Section 6 Concessions et contreparties	300
	PAROLE D'EXPERT Silvia Bravard	301
	Section 7 Stratégies de négociation avancées	306
	Section 8 Planifier la stratégie de négociation : le ROOL	311
Chapitre 6	Formation de l'équipe de négociation	317
	Section 1 Pourquoi une équipe de négociation ?	318
	Section 2 Les profils de négociateur	328
	PAROLE D'EXPERT Lousin Mehrabi	337
	Section 3 Négocier en équipe	338
	PAROLE D'EXPERT Virginie Guyot	341
	PAROLE D'EXPERT Contre-amiral François	354

Section 4 La préparation de l'équipe	356
PAROLE D'EXPERT François Duforez	357
Section 5 Intégrer un nouveau négociateur	366
PAROLE D'EXPERT Jean-Louis Calmon	366

PARTIE 2

Conduire la négociation	375
--------------------------------	-----

Chapitre 7 | Influence et relation 377

Section 1 La psychologie de la relation	378
PAROLE D'EXPERT Gary Noesner	393
Section 2 Créer une relation stable	397
PAROLE D'EXPERT Yann (services de renseignement)	397
PAROLE D'EXPERT Ricardo Perez Nuckel	404
Section 3 Les TLS : <i>Tactical Listening Skills</i>	427
Section 4 La gestion des manœuvres dolosives	451
Section 5 La négociation sans contact verbal	463
Section 6 La lecture comportementale	478
Section 7 La détection du mensonge en négociation	488

Chapitre 8 | Clôture et décision 503

Section 1 Conclure sur un accord	504
PAROLE D'EXPERT Stéphane Juvigny	515
Section 2 Les suspensions de séance	516
PAROLE D'EXPERT Thibaut Guiraud	518
Section 3 Le processus décisionnel en négociation	532
Section 4 Les biais décisionnels en négociation complexe	542
Section 5 L'application de la décision négociée	553

PARTIE 3

Débriefer la négociation et préparer l'avenir 563

Chapitre 9 | Apprentissage et débriefing 565

Section 1 Débriefing et retour d'expérience 566

PAROLE D'EXPERT Valéria Bessolo Llopiz 568

PAROLE D'EXPERT François El Bahri 579

Section 2 Le débriefing en cours de négociation 580

Section 3 Le débriefing de fin de négociation 586

PAROLE D'EXPERT Nick Day 590

Section 4 Les débriefings complexes 593

Chapitre 10 | Transmission des savoirs 605

Section 1 La transmission des acquis en négociation 606

PAROLE D'EXPERT Julie Crouillac 615

Section 2 L'amélioration de la compétence du négociateur 620

PAROLE D'EXPERT Dominique Bellos 630

Section 3 L'amélioration de la compétence de l'équipe de négociation 636

PAROLE D'EXPERT Karin Raguin 638

Lexique indexé 652

Introduction

La négociation n'a jamais été aussi présente au cœur des entreprises, des organisations et jusqu'au quotidien de chacun : discussions salariales, accords commerciaux, négociations diplomatiques, accords de compétitivité, contentieux régionaux, réformes des États et des institutions, conflits de la vie de tous les jours. Les négociations sont partout, à tous les niveaux et pour tout le monde. Avec des succès divers et des gloires passagères, chacun essaye de négocier au mieux. Si l'empirisme a longtemps été de rigueur, des méthodes se sont développées depuis une vingtaine d'années. Toutefois, aucune ne s'est attachée aux négociations comme le fait le référentiel PACIFICAT®.

Dans un environnement où chacun s'entend pour reconnaître que la complexité et l'incertitude régissent les interactions, les dirigeants, les décideurs, les enseignants, les managers, ont pris conscience de plusieurs évidences :

- **La négociation n'est pas qu'une *soft-skill****, apanage de quelques-uns qui seraient nés avec ce talent, mais une compétence-clé qu'il faut apprendre, travailler et développer, pratiquement au quotidien. Cette compétence doit être enseignée au plus tôt, dans les grandes écoles et dans les universités, mais également dans les collèges et les lycées.
- **La négociation ne s'apprend pas simplement dans les livres.** Si la connaissance académique et livresque est importante – et nous espérons que cet ouvrage participera à la vôtre –, la négociation est un métier « opérationnel » qui s'apprend et se perfectionne dans la pratique et la réalité du terrain.
- **La négociation ne peut pas faire l'objet de procédures établies à l'avance**, du fait notamment que son ingrédient principal est le facteur humain, avec sa cohorte de variétés, de diversités et d'incertitudes. Les meilleurs négociateurs n'ont pas de bonnes réponses, ils ont juste de bonnes questions, et un niveau d'expertise et d'expérience très élevé.
- **La négociation est une école de vie** : chaque étudiant, parent, manager, dirigeant, individu, est confronté quotidiennement à des dizaines de situations de médiation ou de négociation. Seule sa capacité à créer de la valeur par le conflit ou à maîtriser des situations trop dégradées lui permettra de rester acteur et maître du contexte.

Le référentiel PACIFICAT®, véritable bible de la négociation, s'appuie sur la pratique de négociateurs et de médiateurs professionnels, éprouvée par des centaines de négociations réussies. Cet ouvrage propose d'aborder les questions-clés de la négociation complexe pour permettre à tous de préparer, conduire et débriefing toutes négociations, qu'elles concernent des situations du quotidien ou qu'elles engagent l'avenir du monde.



Avant de commencer...

Les exemples

Les négociations sont généralement entourées de discrétion et de secret. Pour certaines d'entre-elles, pour ne pas dire la majorité, la confidentialité est prévue par contrat. Dès lors, afin de faire bénéficier le lecteur des nombreux cas concrets rencontrés par les auteurs ou les membres du réseau PACIFICAT Network, tous les exemples utilisés dans cet ouvrage ont été rendus anonymes, sauf lorsqu'ils ont déjà fait l'objet de publication dans la presse ou dans des ouvrages publiés auprès du grand public.

Éléments de vocabulaire

Nous utilisons l'expression « le négociateur » ou « un négociateur » dans son sens générique, et pour simplifier la lecture. Elle intègre donc aussi bien les négociateurs que les négociatrices.

Nous utilisons l'expression « partie adverse » pour qualifier des personnes ou organisations avec lesquelles nous négocions. Cette formulation ne doit pas être prise dans un sens péjoratif : étymologiquement, elle désigne « la partie qui est en face de nous » (*adversus*, formé de *ad* : contre, et de *versus* : tourné).

Un lexique est proposé en fin d'ouvrage pour fournir les définitions utiles. Les termes expliqués dans ce lexique sont identifiés par un « * » dans le texte.

Notre conseil

Prenez le temps de passer le test ADN Insider sur www.adninsider.com avant de débiter cet ouvrage.

Le test de profil de négociateur ADN Insider

ADN Group (l'Agence Des Négociateurs) est une agence de négociateurs professionnels que nous avons fondée. Parcourant le monde pour mener des centaines de négociations chaque année, dans de nombreux domaines (finance, diplomatie, relation patients, crise, commercial, social...), nous mettons nos parcours, différents et complémentaires, au service des entreprises et organisations gouvernementales en intervenant en tant que conférenciers et formateurs aussi bien en France qu'à l'étranger pour partager nos expériences et nos expertises. Dans le cadre de nos nombreuses activités, nous avons été amenés à concevoir plusieurs tests de négociation, parmi lesquels le test de profil de négociateur ADN Insider.

Le test ADN Insider s'articule autour de 50 questions construites par grands thèmes issus de l'expérience de centaines de négociations. En 8 minutes, chaque lecteur pourra évaluer son profil en ciblant ses affinités et ses points d'amélioration par rapport aux 10 compétences-clés du négociateur.

Tout au long de l'ouvrage, le lecteur retrouvera à chaque apparition du logo STOP Insider ci-contre des retours sur le test ADN Insider et pourra comparer les analyses proposées avec ses résultats personnels. C'est pourquoi nous vous recommandons vivement de passer le test ADN Insider sur www.adninsider.com avant de commencer votre lecture.



Le référentiel PACIFICAT[®], tous droits réservés

PACIFICAT[®] est un référentiel que nous avons créé, fruit de notre expérience et éprouvé sur des centaines de négociations. En tant que marque déposée, il bénéficie d'une protection au titre de la propriété intellectuelle. Le nom PACIFICAT ne peut donc pas être utilisé ou reproduit à des fins commerciales ou de diffusion sans notre autorisation.

Cette mention vaut également pour les méthodes et outils que nous avons conçus dans le cadre du référentiel : ADN Insider[®], POE[®], OCP[®], Socioplan[®], La classification Combalbert-Mery[®], RapFor[®], Mandascan[®], ROOL[®], TOTAC[®], NSTAA[®], TLS[®] (*Tactical Listening Skills*), TLS[®] écoute, TLS[®] questionnement, Freins relationnels[®], BRRAC[®], SERIN[®] et PACIFICAT Network[®]. Nous vous remercions de votre compréhension et vous souhaitons une agréable lecture.

Remerciements

Cet ouvrage est le fruit de quarante années d'expériences cumulées : beaucoup de succès, quelques échecs, et toujours la même passion pour ce métier extraordinaire qu'est la négociation. La rédaction de cet ouvrage n'aurait pas été possible sans le concours de toutes les négociatrices et de tous les négociateurs qui ont croisé nos routes depuis nos débuts : nos amis, nos collègues, nos clients, sans qui la motivation d'écrire cet ouvrage et de livrer nos « secrets » n'aurait pas été la même.

Merci aux équipes d'ADN Group, d'ADN Talents et d'ADN Research pour nous avoir alimenté sans relâche des questionnements, des expériences vécues, des débriefings et des études de cas qui agrémentent cet ouvrage.

Merci à nos mentors, Michel Marie, Paul Ekman, Gary Noesner, Patrick Audebert, qui nous ont fait un jour confiance et qui ont construit une partie de ce que nous sommes aujourd'hui.

Nous tenons à remercier particulièrement celles et ceux qui ont participé activement à la relecture de cet ouvrage, Julie Cruzillac, Stéphanie Furtos et Julien Morel pour leur patience, leur pertinence et leur précision. Nous souhaitons aussi remercier Odile Marion, Chloé Schiltz, Yaël Aouizrat Marchalot et François Bachelot des éditions Dunod qui, par leur engagement et leur professionnalisme, ont permis l'éclosion de ce livre.

Merci à Pierre-Yann Lallaizon pour la création des figures, graphiques et tableaux de cet ouvrage, capable de retranscrire en quelques traits de crayon nos idées et nos concepts. Son travail est visible sur le site www.pierre-yann.fr.

Laurent Combalbert et Marwan Mery



Les négociations complexes

P

Pouvoir et leadership

A

Analyse du contexte

C

Cartographie des acteurs

I

Identification des stratégies

F

Formation de l'équipe

I

Influence et relation

C

Clôture et décision

A

Apprentissage et débriefing

T

Transmission des savoirs

Nous vivons dans un monde complexe. Nous n'en avons pas conscience ou nous préférons peut-être ne pas le savoir. La croyance que notre environnement est éminemment compliqué, mais juste compliqué, est finalement rassurante : dans un environnement *compliqué*, il existe des centaines de paramètres qui interagissent entre eux mais toutes leurs interactions sont prévisibles et anticipables. Le mécanisme d'horlogerie d'une « montre à complication » en est le meilleur exemple : plus de 1 500 pièces dans un tel mécanisme, mais leurs interactions extrêmement précises amènent un résultat à chaque fois identique : l'heure juste. Il n'y a donc aucune incertitude dans ce système, puisque l'on sait à l'avance le résultat qui sera produit à l'issue d'un déroulement parfait du mécanisme. Dans un tel univers, les procédures règnent en maître, car tout peut être pensé à l'avance. Malheureusement – ou heureusement diront certains – notre environnement n'est pas compliqué : il est *complexe*. Facteurs humains imprévisibles, rythmes économiques fluctuants, objectifs des interlocuteurs cachés, cracks et bulles boursiers, aléas climatiques, psychologie des organisations... tant et tant d'éléments aléatoires qui jettent au cœur des procédures un ingrédient fondamental : l'incertitude. Les négociations qui sont à l'œuvre dans un tel environnement, et qui contribuent à sa bonne marche et à la permanente adaptation des organisations qui le composent, sont dites « négociations complexes ».

Plan du chapitre

Section 1

Introduction aux négociations complexes

6

Section 2

Le référentiel PACIFICAT

13

SECTION 1

INTRODUCTION AUX NÉGOCIATIONS COMPLEXES

L'expression « négociations complexes » est récente. Elle a été utilisée pour la première fois en 2001, lors d'une conférence de Laurent Combalbert devant un parterre de dirigeants à HEC Paris, à l'invitation du regretté professeur Patrick Audebert. L'adjonction du terme « complexe » à celui de « négociation » faisait suite à une rencontre avec Edgar Morin, quelques jours auparavant, au cours de laquelle les échanges sur le thème de la complexité du monde se sont fait écho. Nous avons conclu sur le constat que les entreprises avaient désormais besoin d'une nouvelle forme de négociation, tant en termes de techniques que de philosophie. Le concept de « négociation complexe » était né.

“
La prévision est difficile,
surtout quand elle concerne
l'avenir !
”

Pierre DAC

1 Un environnement de plus en plus complexe

a. Une inévitable complexité de l'environnement économique

L'économie n'aime pas la complexité : elle est synonyme d'imprévisibilité et d'incertitude, deux facteurs extrêmement défavorables à la confiance et à l'activité économique globale. Les premiers économistes à s'être emparés du sujet ont été Knight et Keynes. D'abord rejetés par les économistes « traditionnels » qui voulaient que leur spécialité soit une science « dure », ils sont aujourd'hui enseignés dans les écoles et leurs théories sont intégrées dans les analyses économiques ou font l'objet d'ouvrages dédiés à l'incertitude économique¹.

On utilise souvent les probabilités pour transformer l'*incertitude** en risque, et permettre aux entreprises ou aux gouvernements de faire des choix basés sur des probabilités d'occurrence et d'impacts. Cependant, il est impossible de nier la complexité de l'économie par la mise en œuvre de processus analytiques compliqués : lors de la crise des *subprimes* en 2007, personne n'a été capable de prédire les conséquences en chaîne qui se sont déroulées durant plus de cinq ans.

Exemple

La crise des *subprimes*

- ▶ En 2005, la hausse des taux directeurs de la Réserve fédérale américaine a fait exploser le coût du remboursement des prêts immobiliers aux États-Unis et le taux de défaut de ces crédits a dépassé les 15 % en 2007. Les prix de l'immobilier ont également baissé de manière imprévisible pour la première fois depuis 1945, entraînant la faillite de nombreux établissements bancaires, ceux-ci ne pouvant compenser la perte liée au défaut de remboursement de leurs clients par la vente du bien hypothéqué dont le prix avait baissé de manière drastique. La « titrisation » de ces dettes a créé un effet de contagion au sein



1. Nathalie Moureau et Dorothée Rivaud-Danset, *L'incertitude dans les analyses économiques*, Paris, La Découverte, 2004.

des banques du monde entier, certaines détenant des titres « toxiques ». La perte de confiance a généré l'arrêt des prêts interbancaires et a déclenché une crise majeure dont personne ne pouvait envisager l'issue avant qu'elle ne se stabilise en 2012.

Reconnaître l'importance de l'incertitude dans l'économie remet profondément en question les outils d'analyse et de prévision traditionnels. Les activités qui leur sont associées, comme les négociations commerciales, sont impactées par cette *complexité** assumée.

b. La mondialisation des échanges

La libéralisation économique et l'accélération à l'échelle mondiale des échanges de biens et de services ont complètement modifié les repères traditionnels de la négociation. La levée progressive des freins réglementaires, tout d'abord au sein du GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) puis de l'OMC (Organisation mondiale du commerce) à la fin des années 1990, a rebattu les cartes : nous sommes passés d'une culture de la négociation encadrée, une sorte de négociation de « gentlemen » interagissant dans un monde connu, à un tissu de relations complexes régi par des codes culturels spécifiques, des règles nouvelles, créant un terrain de jeu inconnu et évolutif.

Exemple

Choc culturel

- ▶ Une entreprise italienne envoie en Chine plusieurs de ses collaborateurs pour présenter un produit technique, fruit de leurs travaux de recherche et de développement. Les commerciaux italiens, conscients de leur supériorité technique, ont préparé une présentation de leur produit et une démonstration spectaculaire. Mais devant l'attitude interloquée de leurs homologues chinois, ils s'aperçoivent que quelque chose ne convient pas. Ils redoublent alors d'efforts pour mettre en avant les atouts de leur produit, mais la réaction des Chinois ne s'améliore pas. Au bout de deux heures, la réunion s'achève et le potentiel client de l'entreprise italienne ne donnera pas suite. Les commerciaux italiens ont ignoré une phase primordiale dans la culture chinoise : les préliminaires. En négociation, ils permettent d'apprendre à se connaître, d'identifier les intérêts communs, les motivations de chacun. En se montrant trop directs et assertifs, les Italiens ont été perçus comme agressifs et peu dignes d'intérêt par les Chinois, qui sont des négociateurs de « course de fond » et qui ne se montrent jamais pressés d'aller au cœur du sujet.

Paradoxalement, l'émergence d'une concurrence agissant avec des règles nouvelles, qui aurait dû motiver les entreprises à mettre l'accent sur leurs compétences de négociation pour maintenir leurs marges, a inhibé au contraire bon nombre de négociateurs en les poussant à se soumettre beaucoup plus facilement qu'avant : céder plutôt que perdre. L'arrivée de nouveaux acteurs, issus pour beaucoup de cultures dans lesquelles la notion de relation s'avère différente, et les pressions du management pour rechercher la performance coûte que coûte ont poussé de nombreux négociateurs au bout de leurs compétences.

c. Les limites des méthodes de négociation traditionnelles

Face à cette complexité, les méthodes traditionnelles de négociation ont perdu de leur efficacité. Basées sur une analyse raisonnée de la situation et de l'environnement, elles ont tardé à prendre en compte les facteurs d'incertitude désormais incontournables à toute négociation :

- **Le facteur humain au sens large** : l'humain est l'ingrédient de base de la négociation, tant au niveau de la définition de la *stratégie** (CEO, comité exécutif) qu'au niveau de la mise en œuvre *tactique** (commerciaux, DRH, négociateurs de terrain). Or, il n'est pas possible de mettre le facteur humain en équation et de l'enfermer dans des procédures listant des réponses types apprises par cœur.
- **Le raccourcissement des visions stratégiques** : certaines entreprises ont privilégié les « coups », des opérations à court terme et très payantes, parfois réalisées au moyen de stratégies agressives voire déloyales, au détriment de la confiance et de l'engagement à long terme.
- **Les éléments interculturels** : la vision même de la négociation n'est pas la même selon les cultures. Dès lors, des méthodes apportant des réponses toutes faites, théoriquement efficaces dans une culture donnée, pouvaient ne pas fonctionner dans des cultures différentes.
- **Les manœuvres dolosives*** : face à une compétition accrue et une pression permanente de la performance financière, tous les coups sont permis. Menaces, ultimatums, ventes à perte, mensonges, autant de pratiques néfastes pour des négociations durables pourtant devenues acceptables sous la justification d'une concurrence acharnée.

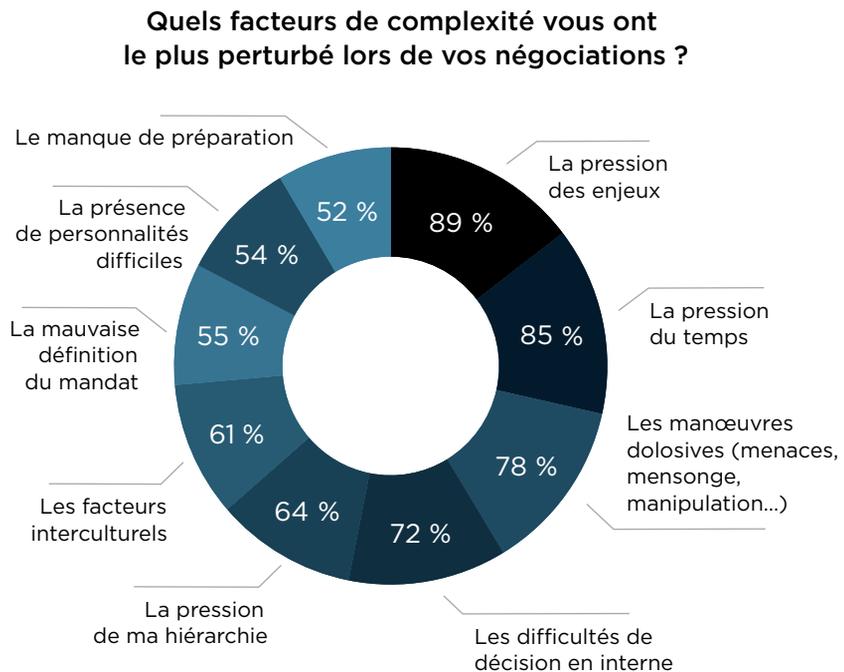


Figure 1.1 Les facteurs de complexité en négociation¹

1. Source : Enquête « Négociations Complexes » menée en 2018 auprès du réseau PACIFICAT Network (question à réponses multiples).

2 La négociation, compétence fondamentale en environnement complexe

Dans un monde en perpétuel changement, incertain et imprévisible, les conflits et les blocages interpersonnels et interorganisationnels sont légion. Pour y faire face et transformer la contrainte en avantage, la négociation est la seule compétence requise.

La *négociation** est le moyen de trouver un accord dans une situation de conflit exprimé opposant des positions, objectifs ou enjeux divergents, entre deux ou plusieurs parties prenantes, afin que chacune obtienne ce qui lui semble juste pour elle.

PAROLE D'EXPERT

Michel Rocard, négociateur

Alain Bauer, Professeur de criminologie au Conservatoire national des arts et métiers, New York et Shanghai ; ancien conseiller de Michel Rocard, Premier Ministre



On a souvent l'habitude d'opposer la guerre à la paix. Comme s'il n'y avait pas d'option intermédiaire.

La négociation est un art tout entier fait de subtilités, de manœuvres, d'adaptation, de souplesse, de fermeté, de flexibilité. Michel Rocard aurait sans doute dit que c'était l'art du possible au-delà même de la politique. Témoin intransigeant en Algérie, constructeur maniant toutes les complexités de la gauche du PSU au PS, Premier Ministre de paix en Nouvelle-Calédonie et de guerre en Irak, négociateur passionné de la défense de la biodiversité des pôles, Rocard fut un pacificateur véritable qui savait manier la parole, la plume et le glaive.

Son expérience et sa parole ont beaucoup compté dans les missions publiques ou privées que j'ai effectuées au cours des trente dernières années : construire le service antiterroriste de la police de New York après le 11 Septembre, le CSFRS (Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégiques), pivot de la réforme du soutien à la pensée stratégique en France, moderniser les concepts des services du renseignement, créer le CNAPS (Conseil national des activités privées de sécurité) et refonder la sécurité privée, enseigner enfin la criminologie et le renseignement en France.

Voici pourquoi il faut aussi enseigner la négociation et réussir cette expérience en utilisant les compétences de véritables négociateurs.

La négociation, comme solution majeure de valorisation des désaccords, n'est pas juste une *soft-skill**. Elle est une compétence-clé qui demande à être développée au quotidien dans les entreprises, et pas seulement pour les équipes RH ou les équipes commerciales, mais également pour chaque membre de l'organisation, quelle que soit sa place dans le système.

a. L'appétence au conflit

Étymologiquement, l'origine du mot « conflit » vient du latin *conflictus*, qui signifie « choc » et *confligere*, qui veut dire « heurter ». Un conflit suppose donc une opposition entre deux positions qui se choquent et se heurtent. Le terme « conflit » est généralement utilisé de manière négative, notamment comme synonyme de « guerre ». L'utilisation que nous faisons du terme « conflit » dans cet ouvrage qualifie une acception plus large, celle d'un désaccord exprimé entre plusieurs parties, constituant la genèse du conflit vue non pas comme une finalité mais plutôt comme une origine, la négociation étant l'une des solutions de règlement du conflit.

Le mot « *conflit** » est généralement évocateur de perception négative : confrontation, agression, voire guerre. Pourtant, il n'est porteur de ces connotations négatives que parce que nous le voulons bien. Si nous décidions d'en valoriser la notion, en apprenant, par exemple aux enfants dans les écoles, que le conflit, dans le sens d'un désaccord exprimé de manière positive, est porteur de valeur ajoutée, nous pourrions peut-être changer le monde.

L'appétence au conflit est tout sauf naturelle. Dans le cadre d'une conférence ou d'une formation, lorsqu'on interroge la salle sur ce sujet, moins de 5 % des participants considèrent le conflit comme un facteur de création de valeur ajoutée. Dès lors, difficile de faire face positivement aux désaccords et aux blocages si la perception même de leur existence est négative.

Notre conseil

L'appétence à l'incertitude se développe par la pratique de situations complexes et de situations de crise. Soyez volontaire pour intégrer les dispositifs de crise de vos organisations, participez aux exercices et aux entraînements organisés sur ce thème.

b. L'appétence à l'incertitude

Personne n'aime l'incertitude : elle génère insécurité, stress, tension et inconfort. Cette peur est intrinsèque, ce qui explique d'ailleurs pourquoi il est difficile de convaincre un réfractaire au changement que la nouveauté est une bonne chose. Les facteurs de cette peur primaire sont multiples :

- **L'instinct** : notre instinct nous incite à rejeter tout ce que nous ne contrôlons pas. En effet, des milliers d'années d'évolution nous ont poussés à considérer que derrière une situation inconnue ou incertaine se cache peut-être un prédateur ou un danger vital.
- **La culture** : la plupart des contes pour enfants incitent à ne pas prendre de risques. La chèvre de Monsieur Seguin, Le Petit Poucet... Or, ces histoires sont racontées aux enfants quand leur discernement n'est pas actif ; il est donc naturel pour eux de considérer durablement que le risque est dangereux.
- **L'éducation** : certains parents ne font jamais prendre de risques à leurs enfants en réduisant l'incertitude autour d'eux et en encadrant strictement leurs activités. Cette pratique a l'avantage d'apporter une protection maximale aux enfants, mais réduit leur goût du risque et de l'incertitude à terme. Au contraire, d'autres parents encouragent les prises de risques de leur progéniture, ce qui a pour effet de développer leur goût du risque et leur appétence à l'incertitude.
- **La formation** : certaines formations, dites « *compétences dures** » comme les formations scientifiques par exemple, réduisent l'appétence à l'incertitude. En effet, le résultat d'une opération mathématique n'est pas aléatoire, il n'y a

pas d'incertitude. À l'inverse, d'autres formations, dites « *compétences floues** » comme les études juridiques, accroissent l'appétence à l'incertitude : en droit, les textes juridiques sont toujours soumis à l'interprétation du juge et au poids de la jurisprudence.

- **Les expériences de vie** : chacun traverse la vie en prenant ou pas des risques. Cela peut être lié aux facteurs vus précédemment (culture, éducation) ou à des expériences négatives. La façon dont nous appréhendons notre environnement nous permet de développer ce que nous appelons le *quotient d'insécurité**.

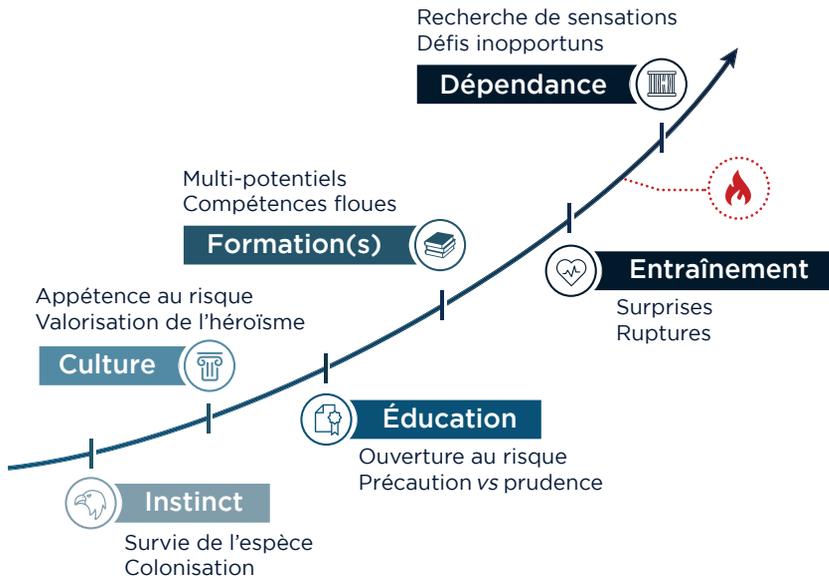


Figure 1.2 La construction du quotient d'insécurité

Le développement du quotient d'insécurité, c'est-à-dire de l'appétence à l'incertitude – et donc de son corollaire, à savoir le goût de l'improvisation –, est un enjeu majeur de la formation d'un négociateur et du renforcement de sa confiance en lui. Pour s'adapter à la partie adverse et à un environnement complexe, il faut savoir apprécier la part d'incertitude de toute négociation.



Reportez-vous à l'analyse de votre test ADN Insider pour prendre connaissance de votre capacité d'agilité.

FOCUS

La recherche de sensations

Attention à ne pas tomber dans la quête d'une incertitude excessive. Certains apprécient trop les sensations fortes et ne vivent plus que pour les retrouver. Ce dépassement du seuil de confiance peut générer des recherches de défis inopportuns et des prises de risques préjudiciables à une bonne négociation.

c. La création de valeur par le désaccord

Sans désaccord, aucune créativité n'est envisageable. C'est la confrontation des idées, des points de vue, des concepts différents qui permettent de construire, d'innover, d'inventer. Un désaccord non exprimé génère de la frustration. Mais un désaccord exprimé qui n'est pas défendu par celui qui l'exprime génère aussi de la frustration par la soumission à l'avis de l'autre. Négocier ne signifie donc pas seulement débattre, c'est-à-dire discourir sur un sujet, mais défendre pour chacun un point de vue créateur de valeur ajoutée. Négocier n'est pas non plus manipuler, ni se soumettre, ni passer en force. La confrontation des idées et leur défense de manière assertive permettent, grâce à la négociation, de trouver une issue ou une idée qui valorise l'ensemble des parties prenantes (figure 1.3).

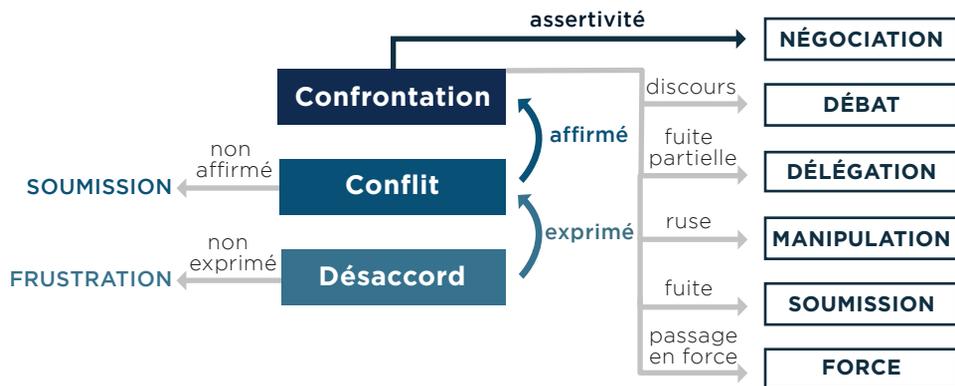


Figure 1.3 La création de valeur par le désaccord

PAROLE D'EXPERT

Les conditions de possibilité du dialogue

Raphaël Enthoven, Professeur de philosophie



Nous travaillons sur les conditions de possibilité du dialogue dans un espace démocratique. Le paradoxe est qu'il n'y a jamais eu autant de dispositifs de dialogue dans notre démocratie et il n'y a jamais eu si peu de dialogue. Les gens croient qu'il suffit, pour se parler, d'énoncer successivement l'opinion qui est la leur. Il n'y a pas d'échange, pas d'interactions, nul apprentissage de l'un par l'autre.

Montaigne, dans *Les Essais*, chapitre 8 du livre 3 (sur l'art de la conversation) déclare se sentir plus fort (ou plus fier) de la victoire qu'il remporte sur lui-même quand il s'incline devant les arguments d'un adversaire puissant, que de la victoire qu'il emporte sur l'autre grâce à sa faiblesse.

La condition de possibilité du dialogue est d'être assez fort pour changer d'avis, c'est-à-dire de se rendre suffisamment perméable aux arguments d'autrui pour les recevoir véritablement sans y voir une agression ou une hostilité. Mais dans un univers





de passions collectives, il n'y a aucune place pour l'humilité, on la prend pour une faiblesse. Il est rare que les gens soient capables de se parler, de faire suffisamment de concessions pour être en mesure d'entendre une autre parole que la leur : les gens dont la conversation n'est pas réductible au capitonnage de certitudes préalables sont des diamants

dans un océan de charbon. Ce sont eux, pourtant, qui l'emportent. Même quand ils sont vaincus. Qu'on les frappe sous la ceinture quand ils vont chercher les autres sur le terrain des arguments est un aveu de défaite, de la part de l'adversaire. Le dialogue est de donner la dignité d'un adversaire à celui qui voudrait être uniquement votre ennemi.

SECTION 2

LE RÉFÉRENTIEL PACIFICAT

Face à cette incertitude croissante et pour mener à bien ces négociations d'un nouveau genre, nous avons conçu un référentiel dédié aux négociations complexes. D'abord destiné aux négociateurs et aux médiateurs membres du PACIFICAT Network¹, il est désormais utilisé dans le monde entier, sur tous types de négociations.

1 Un référentiel issu de la pratique

a. Un standard créé par des négociateurs professionnels

Dans les organisations de négociateurs professionnels, l'atout majeur de l'équipe est également sa difficulté principale : la diversité des négociateurs et de leur profil. Pour pouvoir agir dans des environnements culturels et économiques variés, il est indispensable d'avoir recours à des négociateurs locaux qui maîtrisent la langue, les réseaux, les *us* et coutumes. Dès lors, comment faire travailler ensemble des négociateurs ayant des différences culturelles ? En adoptant un *référentiel** qui n'impose aucune bonne réponse, juste de bonnes questions (figure 1.4).



Figure 1.4 Les neuf étapes du référentiel PACIFICAT

1. Le PACIFICAT Network est un réseau international d'entreprises et d'intervenants spécialisés en négociation complexe appartenant à ADN Group.

PAROLE D'EXPERT

Le référentiel PACIFICAT

Julien Morel, Ancien directeur commercial Nespresso,
directeur Global Supply Chain de Rimowa (LVMH)



Le modèle de négociation PACIFICAT a fait naître un véritable changement culturel au sein du comité de direction de Nespresso. Il a permis tout d'abord de développer une intelligence à la fois individuelle et collective autour de la négociation complexe. Par exemple, la nécessité de donner des mandats clairs à nos équipes avant de les envoyer en négociation est devenue un réflexe, une routine.

Le référentiel PACIFICAT a également permis de comprendre l'importance et même le besoin de confrontation pour créer de la valeur, entre nous et avec les autres. Ne pas fuir mais au contraire y prendre goût, afin d'identifier l'objectif commun partagé¹ et construire ensemble des solutions à valeur ajoutée.

Le référentiel PACIFICAT, utilisé partout dans le monde par les négociateurs et les médiateurs professionnels, possède plusieurs caractéristiques qui en ont fait la référence mondiale des négociations complexes.

1. Cette notion sera abordée dans le chapitre 3.

- **Un référentiel universel** : traduit en plus de 10 langues, PACIFICAT est utilisé dans plus de 40 pays dans le monde.
- **Une colonne vertébrale souple** : le référentiel n'impose aucune technique, juste l'enchaînement dans l'ordre de chacune des neuf étapes.
- **Un enchaînement de questions-clés** : pas de bonnes réponses, simplement des questions-clés auxquelles chaque utilisateur apporte la réponse la plus adaptée à la situation.
- **Un niveau de technicité évolutif** : quel que soit le niveau de formation (*Initiation, Essentials, Advanced, Expert*), le référentiel reste le même, seuls les outils évoluent.
- **Des outils pragmatiques et puissants** : tous les outils, méthodes, techniques, de PACIFICAT sont validés par des centaines de négociations et autant de débriefings et de retours d'expérience.

b. Une amélioration permanente

Utilisé dans le monde entier, le référentiel PACIFICAT fait l'objet d'améliorations permanentes de la part des utilisateurs. C'est une méthode qui se construit et se renforce grâce aux feedbacks et aux débriefings des négociateurs qui la pratiquent. Chaque année, plusieurs centaines de débriefings sont organisés pour conforter les outils utilisés, les améliorer, ou ouvrir des voies de recherches sur ces nouvelles techniques ou méthodes susceptibles de venir enrichir le référentiel.

Les améliorations sont pilotées par le comité international PACIFICAT, regroupant des sommités internationales de la médiation et de la négociation.

c. La validation des outils par la pratique

Il n'existe aucune méthode magique de négociation : si vous utilisez des techniques qui fonctionnent dans le cadre de vos négociations, cela signifie qu'elles sont bonnes pour vous. Dès lors, conservez-les et venez simplement les positionner au bon niveau du référentiel.

PAROLE D'EXPERT

S'adapter à différents types de négociations

Jean-Marc Janailac, ex-P-DG du groupe Air France-KLM,
ex-P-DG de Transdev, ex-P-DG de Maeva



De ma première négociation à titre professionnel à la préfecture du Finistère en 1980 où, très jeune directeur de cabinet du Préfet, j'avais dirigé en l'absence du Préfet les discussions avec un groupe de militants antinucléaires opposés au projet

de la centrale de Plogoff qui avaient pris en otage la direction départementale du Parti communiste, à la dernière en date chez Air France-KLM où j'ai supervisé les négociations avec une intersyndicale exigeant une augmentation de salaire déraisonnable, j'ai pu expérimenter un très grand nombre de types de négociation.

Parmi ces négociations, on pense d'abord aux négociations sociales, particulièrement en France, en raison du recours à la grève plus rapide qu'ailleurs pour assurer une pression maximale et très souvent fortement médiatisée ; mais elles ne sont pas plus faciles dans les pays où des syndicats puissants font preuve de plus de responsabilité, ce qui ne veut pas dire moins de combativité. Les négociations sont particulièrement ardues lorsque le coût

d'un conflit est très élevé en comparaison avec le coût des demandes formulées par les organisations syndicales. C'est le cas en particulier des entreprises de transport, tout particulièrement aérien, ce qui pousse fortement les directions de ces entreprises à faire le choix rationnel à court terme de céder en comparant les coûts respectifs d'une grève et des revendications – qui cependant, mises bout à bout sur le moyen terme, plombent la rentabilité de l'entreprise.

Parmi les négociations les plus difficiles figurent celles avec un fournisseur disposant d'un monopole pour le service ou le produit qu'il fournit. J'ai eu, en tant que P-DG de Maeva, qui gérait des milliers de lits dans des stations de montagne telles Les Arcs ou La Plagne, à négocier avec la Compagnie des Alpes, responsable des remontées mécaniques, pour acheter chaque année des milliers d'abonnements vendus en package aux locataires de nos appartements. Et lorsqu'il n'y a pas de possibilité de faire appel à un autre fournisseur face à une augmentation de prix trop importante, les points d'appui dans la négociation sont extrêmement réduits. Après avoir échoué à trouver des solutions de partenariat gagnant-gagnant, il ne





reste plus que la menace du perdant-perdant, c'est-à-dire se tirer une balle dans le pied en menaçant de fermer des résidences dans les stations concernées, réduisant ainsi l'activité des remontées mécaniques, en espérant pouvoir compenser une partie des pertes dans d'autres stations.

La complexité d'une négociation peut également résulter de l'ampleur de l'enjeu, de la multiplicité des parties prenantes et de la médiatisation. À ce titre le dossier de la SNCM (société assurant les liaisons maritimes entre le continent et la Corse, filiale de Transdev dont j'étais le P-DG), en cochant toutes les cases. En proie à un déficit de compétitivité causé en partie par un large sureffectif entraînant d'importants déficits chroniques face à une concurrence efficace, la SNCM ne cessait de perdre des parts de marché et, de plus, se trouvait face à une condamnation de la Commission européenne fin 2013 à rembourser 440 millions d'euros d'aides indues, ce qui aurait inévitablement entraîné sa disparition avec ses 1 500 employés et aurait risqué de mettre gravement en péril la maison mère Transdev – qui par ailleurs finançait largement les déficits de sa filiale. Face à cette perspective, la seule solution était de provoquer le dépôt de bilan de la société, permettant d'effacer la dette et de faciliter la reprise de l'activité par un nouvel actionnaire. Il a fallu deux ans de négociation tous azimuts pour mettre en œuvre cette solution. La SNCM a déposé le bilan à notre initiative fin 2014 et en novembre 2015 elle était reprise à la barre du tribunal de commerce de Marseille. Si aujourd'hui Corsica Linea se développe en ayant repris les deux tiers des anciens salariés de

la SNCM, c'est grâce aux décisions prises malgré toutes les oppositions.

Devant cette diversité de situations, y a-t-il une stratégie unique de négociation à suivre ? Je ne le pense pas car outre ces différentes situations, la négociation n'est pas la même si elle est menée afin d'obtenir quelque chose ou afin d'éviter quelque chose.

Pour moi les règles consistent à Analyser, Anticiper, s'Adapter, démarche basique qu'il n'est pas interdit de sophistiquer et d'approfondir en fonction de l'importance du dossier ou de ses enjeux, ce qui peut rendre utile l'appel à des spécialistes extérieurs, ce qu'il m'est arrivé de pratiquer.

Bien comprendre le positionnement de son « adversaire » et ses attentes affichées ou tues, décrypter l'environnement et le jeu des acteurs périphériques, être clair sur ses propres objectifs et les limites qu'on se donne est indispensable pour débiter la négociation.

Comme dans tous les domaines d'action, anticiper en ayant une vision sur les échanges suivants en fonction des hypothèses de réponse de chacun des acteurs est un plus. Avec un risque à éviter : celui de « négocier contre soi » c'est-à-dire de tenir compte dans ses positions de la position de l'acteur en face.

Enfin, être capable de sortir de ses positions préfixées et de s'adapter à une évolution de la négociation, voire de faire preuve d'imagination pour trouver une solution innovante constitue des atouts décisifs.

Tout ceci mêle à la fois l'objectif de la raison analytique et l'affectif des relations humaines et constitue donc une des plus complètes et passionnantes activités que la vie professionnelle offre.



En négociation, il n'y a pas de bonnes réponses, juste de bonnes questions.



Laurent Combalbert

2 Un enchaînement de questions-clés

a. 70 % de préparation et 30 % d'improvisation éclairée

La négociation complexe se caractérise par une multitude de facteurs aléatoires, au cœur desquels le facteur humain constitue la base. Pour négocier en situation complexe, il faut donc être capable d'improviser pour s'adapter en permanence à la partie adverse. Comme le diraient les spécialistes de l'improvisation théâtrale, « l'improvisation est une chose qui se prépare ».

Notre conseil

Le référentiel a pour objectif de simplifier la préparation de la négociation en enchaînant les questions-clés. Commencez par deux ou trois étapes du référentiel lors de votre prochaine négociation pour intégrer petit à petit l'ensemble des outils.

Les cinq premières étapes du référentiel PACIFICAT sont des phases de préparation de la négociation :

- **Pouvoir et leadership** : quelles sont les règles de décision, qui détermine le mandat ?
- **Analyse du contexte** : quel est l'objectif commun, la motivation des parties prenantes ?
- **Cartographie des acteurs** : qui sont les parties prenantes, quels liens entretiennent-elles entre elles ?
- **Identifier les stratégies** : quel est le rapport de force, quelle est la meilleure des stratégies à adopter ?
- **Former l'équipe** : quel profil de négociateur et quelle organisation pour l'équipe ?

Les deux étapes suivantes matérialisent la conduite de la négociation :

- **Influence et relation** : comment induire le changement au sein de la partie adverse pour l'amener à conclure un accord pour tous ?
- **Clôture et décision** : à quel moment s'arrêter et comment valoriser l'accord commun ?

Les deux dernières étapes finalisent le référentiel par la préparation des négociations à venir :

- **Apprentissage et débriefing** : comment valoriser le vécu pour apprendre des échecs et des réussites ?
- **Transmission des savoirs** : que retenir pour alimenter la formation des prochains négociateurs ?

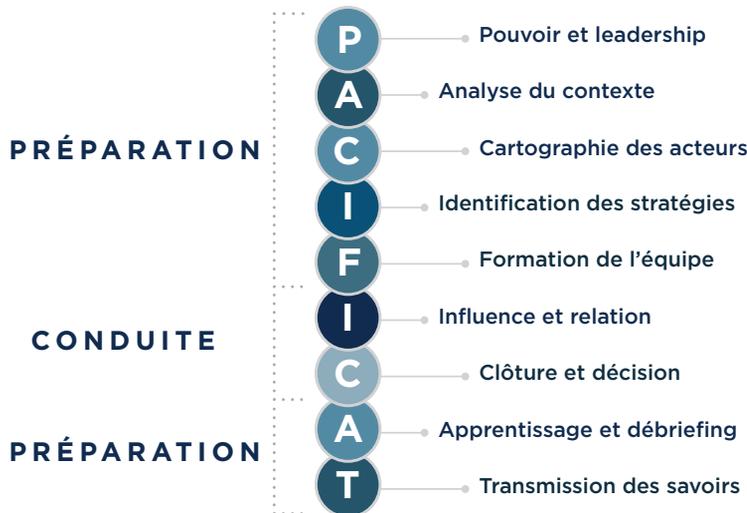


Figure 1.5 Cinq étapes de préparation, deux étapes de conduite, deux étapes de préparation

b. Une appropriation personnelle de chaque négociateur

Au travers des neuf étapes du référentiel, chaque négociatrice ou négociateur est libre de s'approprier les outils qui lui semblent les plus pertinents, à l'aune de sa pratique et de son expérience. Un étudiant en négociation ou un négociateur débutant s'appropriera les outils de base, considérés comme les « essentiels » de la négociation. D'un autre côté, un négociateur expérimenté viendra s'approprier les outils « avancés » pour améliorer sa pratique ou se préparer à gérer des négociations d'un niveau supérieur.

c. Une utilisation dans tous les secteurs d'activité

La spécificité du référentiel PACIFICAT est de s'adapter à toutes les situations de négociation. En effet, en ne proposant aucune bonne réponse mais simplement de bonnes questions, il permet de faire face à tout type de négociations, qu'elles soient commerciales, sociales, diplomatiques et dans tous les secteurs d'activité.

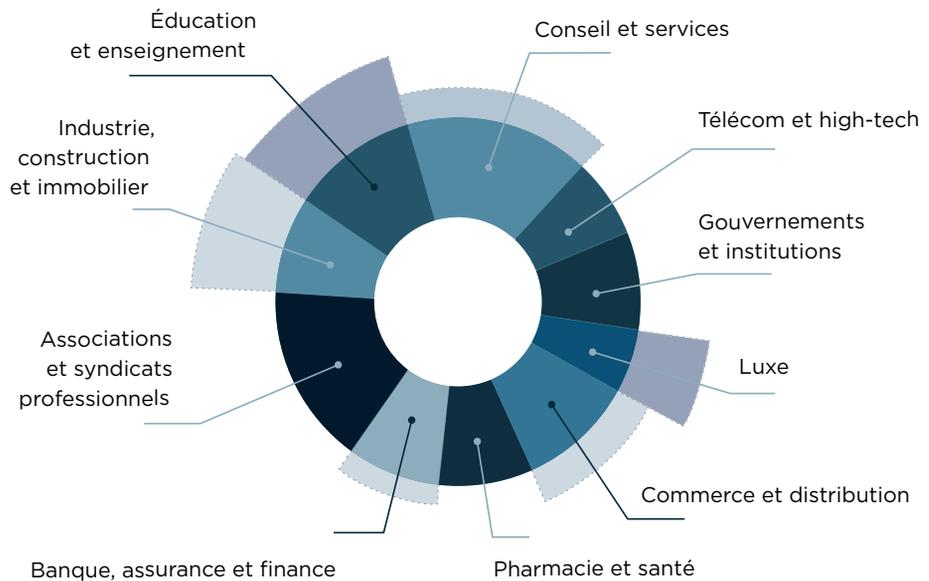


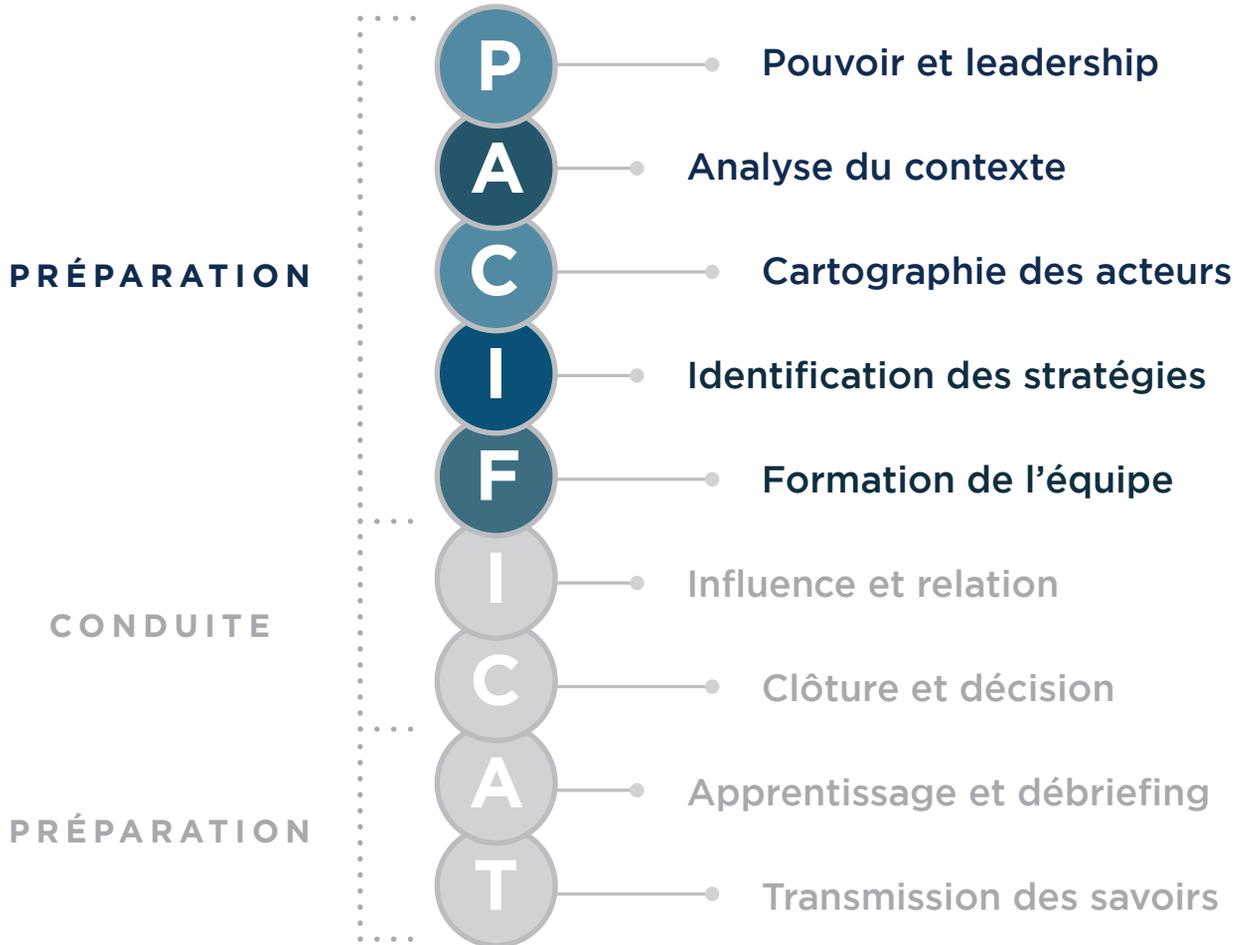
Figure 1.6 Les secteurs d'application du référentiel PACIFICAT

À RETENIR**Introduction aux négociations complexes**

- Dans un monde complexe, les procédures perdent leur efficacité.
- L'appétence à l'incertitude est devenue une compétence-clé des entreprises et des organisations.
- Le conflit est un facteur de création de valeur ajoutée pour qui sait le gérer par la négociation.

Le référentiel PACIFICAT

- En négociation, il n'y a pas de bonnes réponses, juste de bonnes questions.
- La compétence en négociation s'acquiert par la pratique et le terrain.
- La négociation, c'est 70 % de préparation et 30 % d'improvisation éclairée.



Partie

1

Préparer la négociation

Les grands coachs sportifs ont l'habitude de dire que les matchs se gagnent à l'entraînement. Il en est de même pour la négociation : sa réussite se détermine dans la phase de préparation. Vous avez lu, et vous lirez régulièrement dans cet ouvrage qu'une bonne négociation se divise en 70 % de préparation et 30 % d'improvisation éclairée. Cette phrase, quand elle a été prononcée la première fois, se voulait pédagogique et facile à retenir. L'expérience cumulée des auteurs de ce livre et de tous les experts qui y ont prêté leur concours démontre à quel point cette répartition est juste, et comment la préparation est primordiale pour réussir une négociation. Savoir se poser les bonnes questions avant même de commencer à parler, voilà de quoi va traiter cette première partie.

Plan de la partie

Chapitre 2 Pouvoir et leadership	23
Chapitre 3 Analyse du contexte.....	83
Chapitre 4 Cartographie des acteurs	153
Chapitre 5 Identification de la stratégie	233
Chapitre 6 Formation de l'équipe de négociation	317



P	• Pouvoir et leadership
A	• Analyse du contexte
C	• Cartographie des acteurs
I	• Identification des stratégies
F	• Formation de l'équipe
I	• Influence et relation
C	• Clôture et décision
A	• Apprentissage et débriefing
T	• Transmission des savoirs

Pouvoir et négociation ont longtemps été liés, la négociation étant généralement perçue comme l'un des moyens de prendre ou de garder le pouvoir de manière pacifique. Les négociateurs internationaux, diplomates ou commissaires officiant au sein des entités telles que la Commission européenne ou l'ONU mettent en œuvre au quotidien des stratégies et des techniques de négociation. Leur seul but est de permettre à leur gouvernement respectif ou aux organisations qu'ils représentent d'asseoir leur pouvoir ou de faire valoir leurs droits.

La négociation a besoin du pouvoir non comme une finalité, mais comme d'un outil : sans pouvoir, un négociateur n'est rien et ne peut rien. Il doit asseoir son leadership pour être reconnu par la partie adverse, assurer sa légitimité par son aptitude à « prendre le pouvoir » sur la relation sans pour autant dessaisir l'autre de sa propre autorité.

Plan du chapitre

Section 1	
Le leadership en négociation	24
Section 2	
Décideur vs négociateur	41
Section 3	
Les pouvoirs de négociier	53
Section 4	
Le mandat du négociateur	69
Section 5	
Le leadership du négociateur en situation de tension	76

SECTION 1

LE LEADERSHIP EN NÉGOCIATION

L'art du leadership s'exerce aussi bien au sein d'une équipe qu'à la table des négociations : il relève des mêmes principes et se prépare en amont de la prise de contact.

1 Être acteur de la négociation

Le sentiment d'être acteur d'une négociation n'est pas aussi simple qu'il y paraît : il relève d'une capacité d'engagement forte au cœur d'une situation conflictuelle, et tout le monde n'y est pas préparé de la même façon.

a. Faire du conflit un facteur de création de valeur

Le conflit est éminemment porteur de valeur ajoutée, dans le sens où il confronte des idées différentes. Ce ne sont pas les idées contradictoires qui contribuent à la création de valeur, ce sont les manières de gérer le conflit pour en faire sortir un gain collectif supérieur à la simple addition des positions individuelles.

Georg Simmel, sociologue et philosophe allemand, a étudié le conflit dans son acception la plus large. Il le place au cœur des systèmes sociaux et en fait un moteur de l'évolution des organisations. Pour lui, il n'y a pas de désaccord sans adhésion au principe même du désaccord. Dès lors, le conflit est un facteur d'association et non de dissociation : les groupes sociaux sont donc le fruit de « deux catégories d'actions réciproques qui s'affirment, dans cette mesure, toutes comme également positives¹ ».

Exemple

ADN Kids !

- L'association ADN Kids ! forme les enfants à la négociation à l'école pour lutter contre le harcèlement et la violence. Dans ce cadre, un exercice est organisé avec les élèves de primaire. Une grande affiche sur laquelle un « 6 » est écrit est posée au milieu de la salle de classe. Les élèves, répartis en deux groupes, sont disposés de chaque côté de l'affiche : les uns voient donc un « 6 », et les autres un « 9 ». Il est demandé à chaque groupe d'élèves de convaincre l'autre que ce qu'il voit est la vérité soit, un « 6 » pour les uns et un « 9 » pour les autres. Au bout d'une minute, c'est la confrontation entre les deux groupes, chacun essayant de convaincre l'autre qu'il a raison. À ce moment, le jeu est arrêté et on demande à chaque groupe de prendre la place de l'autre. Tous réalisent alors qu'il ne s'agit pas d'un 6 ou d'un 9 mais d'un 6 et d'un 9. En acceptant le point de vue de l'autre, les enfants ont créé de la valeur ajoutée en ayant vu deux chiffres sur l'affiche au lieu d'un seul.



1. Georg Simmel, *Le conflit*, Paris, Circé, [1908], 1995.