

COURS DE NEGOCIATION¹

ANIME

**Par Mamadou Saidou Ndao, Doctorant en
Commerce International, Formateur au
CFPC**

PLAN DU COURS

PREMIERE PARTIE : Présentation générale

Page 1

DEFINITION

I PLACE DE LA NEGOCIATION

II CONDITIONS NECESSAIRES :

- 1 - Convergences :**
- 2 - Volonté d'accord**
- 3 - Rapport de force**

III L'ECHANGE

IV - RESULTAT - ISSUE

DEUXIEME PARTIE : LA PREPARATION

Page 7

I - Généralités

A - les Processus de la négociation

B - Préparation de la première phase de négociation

C - les Processus de la négociation

- 1 . les recherches**
- 2 . le plan de vente**

D– Se préparer mentalement et physiquement

E– Se doter des outils d'aide à la vente

- 1. Stratégie de découverte/argumentation**
- 2. La stratégie d'objectifs**

F – La stratégie de négociation

TROISIEME PARTIE : LES TECHNIQUES

Page 13

A- La Technique du Point par Point

B - La Technique du "Paquet"

C - La Technique de l'Elargissement

D - La Technique du Faux Pivot

QUATRIEME IV : LES TACTIQUES DE LA NEGOCIATION

Page 15

INTRODUCTION

I Définition générale

II Définition spécifique

III Les TACTIQUES dans la PRATIQUE de la NEGOCIATION

Les Menaces dans la pratique de la négociation

- 1 - Menace non contingente**
- 2 - Menace de dissuasion**
- 3 - Menace d'injonction**
- 4 - Contre menace**
- 5 - Crédibilité**
- 6 - Menace utilisée comme technique de négociation**
- 7 - Menace utilisée comme outil stratégique**
- 8 - Bluff**
- 9 - Menace créative**

CONCLUSION GENERALE

Page 25

- 1 – le leader :**
- 2 – les experts :**
- 3 - La caution morale**
- 4 – le porte-parole**

BIBLIOGRAPHIE

Page 27

PREMIERE PARTIE : Présentation générale

Introduction

"La vérité n'est pas le contraire du mensonge, trahir n'est pas le contraire de servir, haïr n'est pas le contraire d'aimer, confiance n'est pas le contraire de méfiance, ni droiture de fausseté".¹

La négociation, bien qu'elle soit une activité vieille comme le monde, est en passe de devenir un outil de gestion à part entière pour les managers; la littérature et les séminaires spécialisés mis sur le marché ces cinq dernières années en sont la preuve.

La presse n'est pas en reste et il suffit de parcourir les quotidiens ou les hebdomadaires pour rencontrer le mot "négociation" sur presque toutes les pages.

Alors, la négociation est-elle un effet de mode ? De tous temps les managers ont été friands de techniques originales pour gérer et développer leurs services ou leurs entreprises. Les Japonais, à travers des méthodes de type "Kamban" pour la gestion des stocks ou bien les groupes de qualité mais surtout les Américains avec les approches de type "Analyse transactionnelle" ou "Programmation neurolinguistique" (PNL) ont tenu le haut du pavé à travers des ouvrages techniques et des séminaires.

Aujourd'hui, le manager est confronté à des types de négociation, à savoir sociale, commerciale et interne (hiérarchique et organisationnelle). Il peut même se retrouver dans des situations spécifiques, telles que la négociation internationale, avec les problèmes culturels que cela sou tend, ou les négociations bancaires, de projets, d'embauche ou de restructuration.

Pour toutes ces raisons, la négociation est devenue un outil incontournable de la formation et de la "boîte à outils" du manager, quelle que soit son métier ou sa position hiérarchique dans l'entreprise. Les pressions internes et/ou externes ne sont pas non plus négligeables et il est courant d'entendre au fil des conversations : "Négociez, négociez, il en restera toujours quelque chose...".

I- Définitions

Suivant les auteurs, et surtout en fonction de la spécialité (des psychologues aux mathématiciens), la négociation est perçue de différentes manières. Nous nous contenterons d'une définition qui a l'avantage, bien qu'elle ne soit pas complète, de couvrir l'ensemble du champ de la négociation et d'explicitier ce qui vient d'être décrit dans ce chapitre :

La négociation est un processus de décision parmi d'autres ; elle est loin d'en représenter la majorité bien qu'elle y occupe parfois une place décisive ; elle a une finalité qui est de trouver une (ou des) solution(s) à des situations qui risquent, soit de se maintenir (ou tomber) dans des impasses (conflits), soit de pouvoir aboutir (projets). Elle n'est ni omnipotente ni un subterfuge.

¹ Francis Walder « St Germain ou la Négociation » Gallimard 1958

Elle a des avantages mais aussi des inconvénients. Elle peut, dans certains cas, être un mode à privilégier, par rapport à d'autres systèmes de décision, elle peut aussi, dans d'autres cas, ne pas remplir les conditions voulues d'opportunité ou d'efficacité.

Dans la vie des groupes, des organisations et des individus, il ne faut pas tout réduire à la négociation, il ne faut pas non plus la réduire à rien.

II- Place de la négociation

Nous avons vu plus haut que la négociation n'était pas une panacée, mais un outil de gestion des conflits.

Nous entendons par « conflit » le fait que les partenaires aient des divergences entre eux. « Je suis en conflit avec mes fournisseurs et/ou avec mes clients car si nous avons des points qui nous rapprochent (convergences) nous avons aussi des points qui nous séparent (divergences). Il en va de même avec mes partenaires sociaux, les autres services de mon organisation ou avec certains membres de la hiérarchie. »

Si nous résonnons à l'extrême, deux cas peuvent se présenter :

a - Je n'ai pas de divergence avec mes partenaires, autrement dit, nous n'avons que des convergences ; dans ce cas, il s'agira de résoudre un problème (problem-solving) et de trouver une solution optimisée.

L'argumentation et la conviction d'une part, les outils informatiques (logiciels d'optimisation) d'autre part, seront en principe les outils à privilégier.

b - Nous n'avons que des divergences avec mon partenaire : si l'un des deux , ou éventuellement les deux, décident de négocier, il ne pourront trouver un accord. Au meilleur des cas, ils tomberont d'accord sur un constat d'échec ; au pire le plus fort imposera sa loi et l'autre aura une forte probabilité de se faire « laminer »..

Ces deux cas extrêmes sont valables, quelque soit le type de négociation, commerciale, sociale, interne.

La notion de conflit ayant été abordée d'une manière légère certes, nous pouvons explorer l'ensemble des outils à la disposition des managers pour gérer ces situations ; autrement dit, quels sont les différents types de décision qu'un manager peut prendre devant une situation donnée.

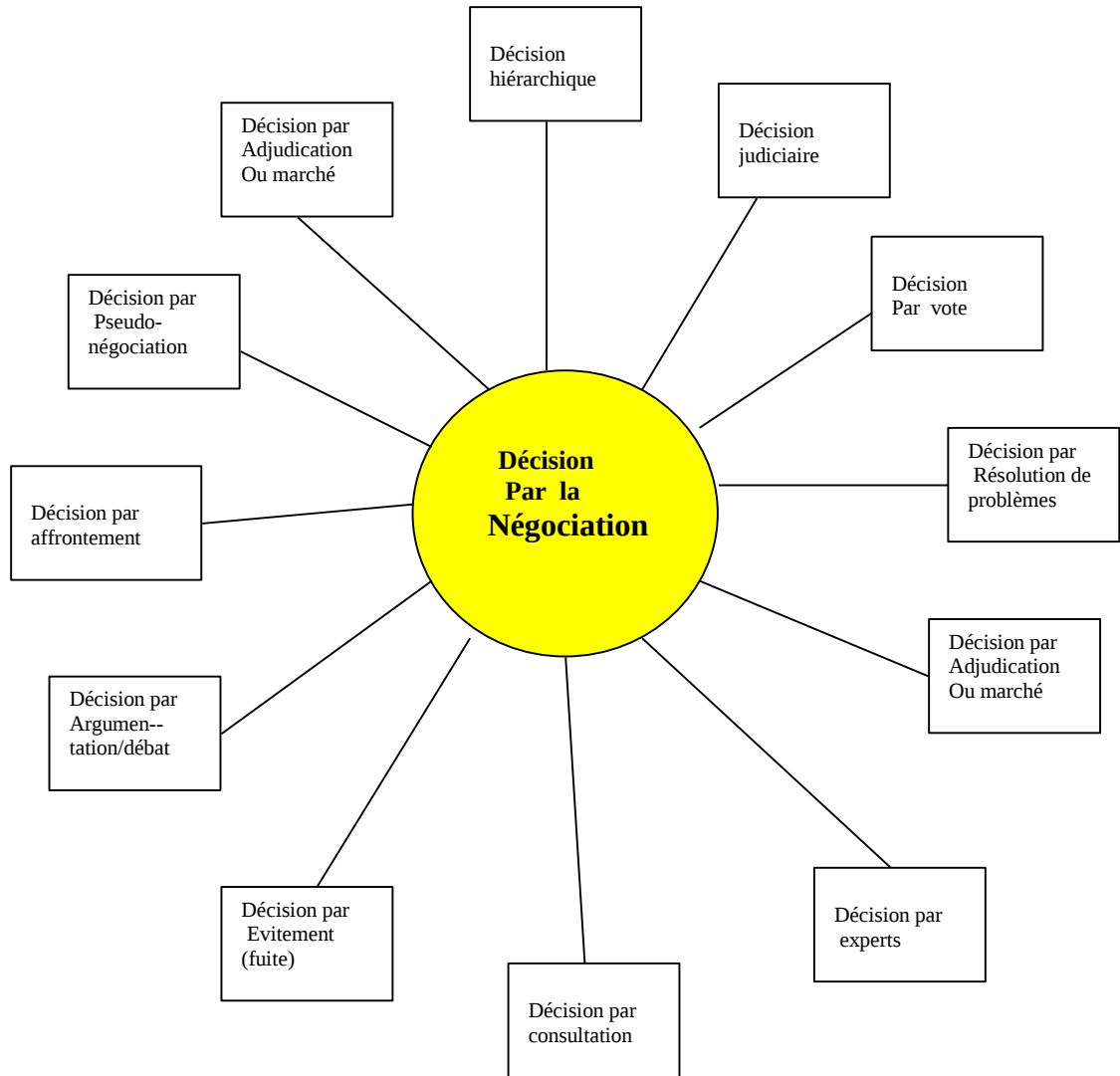
A - Michel Ghazal voit pour gérer les conflits, trois grands systèmes ; le pouvoir, le droit et les intérêts qu'ils représentent par le schéma suivant :

Pouvoir	guerre, grèves	conflit avant sanction
Droit	tribunal, arbitrage	trancher en faveur de l'un ou de l'autre, jugement
	Médiation Négociation	solution équitable, librement acceptée et mutuellement avantageuse

D'une manière beaucoup plus élaborée, deux autres auteurs C. Dupont et P. Audebert-Lasrochas identifient, pour gérer les conflits, plusieurs approches.

C. Dupont distingue dans l'ensemble des systèmes de décision, cinq situations bien distinctes :

- 1 - les processus politiques ; ce sont les décisions hiérarchiques, judiciaires ou quasi-judiciaires et la décision par vote.
- 2 - le processus de domination ; c'est l'affrontement par coercition ou force pure et la pseudo-négociation par manipulation.
- 3 - les processus d'échanges dans une mise en commun qui vont de l'adjudication à la résolution de problèmes en passant par la négociation
- 4 - les processus d'expertise; c'est la décision prise par ou grâce aux experts
- 5 - les processus liés au temps; c'est la décision différée, remise à plus tard, et le refus par l'esquive, l'évitement ou le pourrissement.



**Schéma 2 La négociation dans l'ensemble des systèmes de décision
(source : C.Dupont)**

III- Conditions nécessaires:

1 - Convergences :

Il faut des convergences dans les divergences : autrement dit, s'il n'y a pas un minimum de points d'accord possibles, l'accord ne peut être obtenu . Nous pouvons en déduire que le premier problème posé aux partenaires sera d'identifier s'il y a des convergences - avant la négociation - et si oui, lesquelles. Dans le cas contraire, la « négociation » ne pourra se dérouler même si les partenaires se quittent sur un constat d'échec ; au pire, l'un imposera sa volonté à l'autre. La situation peut même induire des relations négatives qui n'ont pas lieu d'être : le partenaire A « accusera » le partenaire B de faire de l'obstruction, de ne pas vouloir « avancer » dans la négociation, d'être de mauvaise foi, sans être conscient que c'est l'absence de convergence et non le comportement de l'autre qui bloque la situation.

En absence de convergence, si les partenaires souhaitent néanmoins résoudre le conflit par la négociation, ils devront (individuellement ou en binôme) porter leur réflexion sur la question centrale : « comment créer des convergences »

2 - Volonté d'accord

« On ne peut faire boire un âne qui n'a pas soif ». Cette maxime pourrait s'appliquer pleinement à la négociation ; autrement dit, il faut que les partenaires aient la ferme volonté d'arriver à un accord par la négociation. Ferme volonté ne veut pas dire à n'importe quel prix ou à n'importe quelle condition ; mais celui qui arriverait au tapis vert en affirmant « Je veux bien négocier tout ce que vous voulez, comme vous voulez, sur les sujets que vous voulez, mais je ne céderai sur rien ! » aurait de fortes chances de ne pas négocier.

Il faut néanmoins distinguer l'intransigeance réelle du ou des partenaires - dans ce cas il n'y a pas de négociation possible. |

3 - Rapport de force

L'expérience, en particulier dans le conseil, démontre que trop souvent, un ou des partenaires tentent de négocier un accord alors que le rapport de force est déséquilibré. Nous entendons par rapport de forces le pouvoir que l'on a sur l'autre et réciproquement. Il est bien évident que pour arriver à un accord négocié, le rapport de force entre les partenaires doit être relativement équilibré, en tout état de cause pas trop déséquilibré.

Les situations professionnelles et/ou publiques montrent souvent que celui qui a le rapport de forces favorable a une forte tendance à imposer sa solution à l'autre ; par exemple , lorsqu'il est en situation de monopole , a une supériorité militaire ou un pouvoir normatif lié à un statut.

Par contre, celui qui est en situation d'infériorité cherchera souvent à négocier, en prenant par exemple à témoin l'opinion publique par voie de presse ou dans les médias, pour essayer de modifier le rapport de force et/ou espérer «grappiller» quelques avantages grâce à la négociation.

IV - l'Echange

L'action même de la négociation est basée sur l'échange. S'il n'y a pas d'échange, il ne peut y avoir de négociation et a fortiori d'accord négocié. L'échange peut et doit se faire à différents niveaux :

- l'information : donner de l'information peut amener son partenaire à revoir certaines de ses positions.
- la confiance : elle ne se décrète pas , et nous croyons que c'est une «maladie» contagieuse. S'il n'y a pas un minimum de confiance entre les partenaires, l'échange en général, sera impossible. Si l'on donne tout ou partie de sa confiance, vraisemblablement l'autre, s'il souhaite un accord optimisant, lui rendra la pareille.
- les concessions: toute concession amène une contrepartie; c'est le - noyaux dur
- de la négociation

V - Résultat - Issue

Dans toutes négociation, il faut distinguer le résultat de l'issue ; autrement dit, le négociateur devra toujours avoir « en ligne de mire » l'incidence que pourrait avoir l'accord - ou le non accord - à moyen et long terme sur son entreprise ou sur son organisation. L'incidence peut-être mesurée en termes économiques, sociologiques, psychologiques, relationnels ou autre.

Le négociateur est confronté en permanence au dilemme suivant : « comment construire et préserver une relation avec l'autre sans obérer l'avenir de mon organisation ? »

Bien souvent, nous avons tendance à vouloir sauver à tous prix un climat coopératif (ou conflictuel) au détriment des réalités économiques à long et moyen terme.

DEUXIEME PARTIE : LA PREPARATION

I - Généralités

A - les Processus de la négociation

Le déroulement d'une négociation n'est pas forcément linéaire et ne se passe pas toujours de la même manière.

Nous entendons par processus de négociation, l'ensemble des éléments qui vont influencer la conduite et le déroulement de la négociation, du point de vue de la forme, puisque le fond est constitué par l'emploi de la communication, des techniques et des tactiques au service de la stratégie.

Les processus de la négociation comprennent :

- les phases : la négociation est décomposée en plans qui se succèdent et/ou s'interpénètrent.
- les techniques : Ce sont des méthodes qui permettent d'échanger les objets de la négociation. Les techniques sont liées au jeu des concessions, qui sont elles-mêmes un des éléments majeurs de la négociation : la qualité de leur maniement, et l'habileté des négociateurs vont influencer très fortement la conduite et le résultat des négociations.
- la gestion du temps : le temps est un élément indispensable de toute négociation.

Bien évidemment la manière de préparer la négociation dépendra fortement du type de négociation.

La préparation a une importance particulière dans une négociation. En effet, selon certains négociateurs de métiers, une bonne préparation assure 60 % du succès de l'entretien de vente.

Pour obtenir une bonne préparation il faudra :

- une première approche de l'entretien
- définir sa stratégie de négociation
- le « look »
- les clefs du succès.

B - Préparation de la première phase de négociation

Tâches à faire :

a) Faire la liste des objets à négocier,

Définir ses propres points de rupture, objectifs, positions affichées, priorités pour chaque objet.

Identifier les informations sur ces points concernant le ou les partenaires. Il existe deux solutions :

- soit c'est un partenaire avec qui vous avez l'habitude de négocier ; dans ce cas, vous disposez d'un certain nombre d'informations au départ comme par exemple certaines positions affichées et/ou certaines priorités,

- soit c'est un partenaire entièrement nouveau ; vous ne connaissez rien de lui,
Dans les deux cas de figure, votre grille ne sera pas complète, il faut passer à la deuxième tâche.

b) Lister les informations dont nous avons besoin : au vu de la grille d'analyse de l'objet incomplète, il faut identifier pas à pas toutes les informations nécessaires pour pouvoir développer des scénarii, ajuster et/ou faire des concessions.

c) Réfléchir et décider "comment" obtenir ces informations à l'aide de deux grandes sources :

- les sources externes : à savoir les banques de données, ou les organismes extérieurs (BFCE, MOCI, Chambres Syndicales, CCI, etc),

- les services internes (R&D, ressources humaines, production, etc) ou les collègues déjà confrontés aux mêmes types de problèmes.

La première phase de la négociation servira, entre autres, à obtenir de l'information, et à infirmer ou confirmer des hypothèses. Le négociateur devra préparer la manière dont il pourra obtenir ces informations dans la négociation.

d) Définir les informations qu'il pourra donner. Si nous désirons obtenir des informations du ou des partenaires, il est évident que la réciprocité sera vraie. L'autre ou les autres voudront également obtenir des informations sur nous. Il sera judicieux, pour limiter les erreurs, de préparer à l'avance les informations que je vais donner lors de la première phase de la négociation.

e) Faire des jeux de rôle : si nous allons à la négociation en équipe, il faut se répartir les rôles, tâches, et fonctions. Ceci doit être prévu impérativement à l'avance, quitte à faire des répétitions (éventuellement magnétoscopées) pour éviter des malentendus, des contradictions, voire des conflits dans le groupe lui-même.

Il est évident que si le négociateur est seul à la négociation, cette tâche n'est pas nécessaire.

En résumé :

TACHES A FAIRE	
a	Etablir la grille d'analyse de l'objet
b	Lister les informations nécessaires
c	Chercher comment obtenir ces informations
d	Chercher quelles informations donner
e	Réaliser des jeux de rôles

C– La première approche de l’entretien

Elle se réalise par le plan de vente et la réalisation de recherches.

1 – le plan de vente

La préparation de l’entretien s’inscrit dans le plan de vente :

Etapes	Objectifs	Le client est demandeur	Le client n’est pas demandeur
Préparation	- mieux maîtriser le déroulement de l’entretien	- faire une recherche - définir une stratégie de négociation - se doter des outils d’aide à la vente	
Prise de contact	- créer un climat de confiance	- s’appuyer plutôt sur l’historique	- s’appuyer plutôt sur une accroche
- Découverte - Reformulation	- diagnostiquer	- découvrir les besoins	- découvrir les motifs d’insatisfactions ...
- Argumentation - Traitement des objections	- convaincre	- présenter l’offre - répondre aux besoins	- accentuer sur la nécessité de changement - présenter l’offre adaptée
conclusion	- obtenir la décision	- reformuler les avantages - faire signer le bon de commande	
Prise de congé	- conforter	- rassurer	
suivi	- pérenniser la relation	- tenir ses engagements - relancer	

2 – les recherches

Il s'agit de s'informer afin de mieux gérer l'entretien de vente :

- **sur le client** : informations signalétiques, professionnelles, comportementales.
- **sur le produit** : caractéristiques, avantages, stocks, conditions commerciales (SAV, délai de livraison, tarifs, remises...).
- **Sur l'historique de la relation** : publipostages, contacts téléphoniques, visites, commandes, livraisons, réclamations...
- **Sur le marché** : tendance du marché (porteur ou en déclin, saturé ou non), structure du marché (concurrence, distribution...), les spécificités du marché...

D – La stratégie de négociation

Il s'agit de définir une stratégie adaptée au prospect compte tenu des informations dont on dispose.

3. La stratégie d'objectifs

- Evaluer la valeur du prospect

Valeur prospect = « position d'achat en % » X « potentiel immédiat » X « potentiel futur »

Cette évaluation permet de mesurer le caractère chaud, tiède ou froid du prospect.

- Définir les objectifs : (le but d'une visite n'est pas forcément de vendre)
- qualitatifs : qualifier le prospect, découvrir ses besoins, son profil, faire une démonstration...
- quantitatifs : définir l'objectif de vente (maxi, minimum, acceptable), l'objectif de repli (devis, parrainage...)

4. Stratégie de découverte/argumentation

- Envisager les choix possibles du prospect :

Différents choix s'offrent au prospect :

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas acheter ou différer l'achat (si équipé, si trésorerie faible, si non urgent... • Acheter chez le concurrent • Acheter chez nous |
|--|

Le prospect hésite plus ou moins, arbitre chaque possibilité compte tenu des informations dont il dispose, de celles que va lui communiquer le vendeur, des influences et pressions qu'il subit (de son entourage ou de son entreprise) et également de ses différents « chapeaux »(voir page suivante).

- Définir une découverte/argumentation adaptée

Aider le prospect à un arbitrage favorable :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pour éliminer la solution prospect « ne pas acheter ou différer l'achat » : <ul style="list-style-type: none"> - le vendeur doit dans la phase de découverte rechercher les motifs d'insatisfaction de la situation actuelle, soit parce que le prospect est mal équipé (panne, obsolète...), soit parce qu' il n'est pas équipé(manque à gagner, coûts...) ; - le vendeur pourra s'appuyer sur le motifs d'insatisfaction pour faire prendre conscience des besoins et argumenter sur la nécessité de l'achat. • Pour éliminer la solution prospect « ne pas acheter chez le concurrent » : <ul style="list-style-type: none"> - le vendeur doit comprendre parfaitement les besoins du prospect et argumenter en termes d'avantages concurrentiels adaptés et personnalisés ; - remarque : le vendeur peut proposer non pas d'éliminer complètement la concurrence en présentant son entreprise comme un deuxième fournisseur (par exemple dans le fournitures de bureau, un client peut avoir plusieurs fournisseurs). |
|---|

Prendre en compte la complexité du prospect :

Le prospect peut être un particulier, un distributeur ou une entreprise. Dans le cas le plus général, la découverte et l'argumentation doivent tenir compte des différents chapeaux de l'interlocuteur :

- **Chapeau « marché/concurrence » :**

En quoi l'offre du vendeur apporte un avantage concurrentiel au client

- **Chapeau « entreprise » :**

En quoi l'offre du vendeur est adaptée à la politique de l'entreprise et à ses membres

- **Chapeau « clients de l'entreprise » :**

En quoi l'offre du vendeur est adaptée aux clients de l'entreprise

- **Chapeau « fonction interlocuteur » :**

En quoi l'offre prend en compte la fonction de l'interlocuteur (responsable des achats, responsable informatique,...)

- **Chapeau « utilisateurs » :**

En quoi l'offre du vendeur est adaptée aux utilisateurs du produit ou service

- **Chapeau « personnalité interlocuteur » :**

En quoi l'offre du vendeur satisfait la personnalité de l'interlocuteur

Chacun des « chapeaux » hésite ou non, certains sont en accord, d'autres défendent des intérêts parfois divergents ; le vendeur doit donc apprendre à mieux les connaître, comprendre comment le prospect hiérarchise tous ses chapeaux (découverte-reformulation)

L'argumentation adaptée et personnalisée repose sur la compréhension et la prise en compte des différents chapeaux.

E– Se doter des outils d'aide à la vente

	Outils	Objectifs
Plan de découverte (dossier 3.4A)	Liste des questions à poser	Aider au diagnostic
Argumentaire (dossier 3.5)	Liste d'arguments	Aider à l'argumentation
Documentation commerciale	Documentation, plaquette, carte de visite, calculatrice, bon de commande	Aider à l'argumentation et à la conclusion de la vente
Autres	Fiche client, agenda	Aide au suivi commercial

F– Se préparer mentalement et physiquement

□ Préparation mentale

- être positif - avoir le sens de l'objectif - avoir de la détermination
- rester lucide - faire preuve de concentration - développer l'automotivation

□ Préparation physique

L'image que l'on donne de soi-même est importante (le vendeur représente son entreprise et son produit) ; c'est pourquoi il faut être attentif à sa tenue vestimentaire, sa coiffure

TROISIEME PARTIE : les TECHNIQUES

A- La Technique du Point par Point

Cette technique, appelée plus communément "Salami" par analogie à des "tranches" que l'on coupe, consiste soit à découper la négociation par objets, c'est-à-dire que l'on discute chaque objet les uns après les autres, soit à couper correctement un objet en une suite de petits objets que l'on va négocier également point par point ; dans ce dernier cas, on parlera de fragmentation de l'objet.

Autrement dit le "Point par Point" consiste à traiter chaque point de la négociation (chaque objet) séparément et successivement sans établir de lien entre eux ; ce qui peut être illustré par le deuxième principe du philosophe Descartes :

" Diviser chacune des difficultés que j'examinerai en autant de parcelles qu'il serait requis pour les mieux résoudre."

Cette technique est très utilisée dans la culture latine et plus particulièrement par les français parce qu'elle correspond bien à leur culture très cartésienne et à leur éducation.

En effet, les études en France, qu'elles soient scientifiques, juridiques ou managériales, sont basées sur le même principe : on prend un gros problème que l'on découpe en une suite de petits problèmes que l'on règle les uns après les autres.

Il en est ainsi de la comptabilité analytique, de l'informatique, de la mécanique et de l'électronique par exemple.

Il arrive que les négociateurs pensent à faire un échange, bien qu'ils soient toujours en Point par Point : c'est la fragmentation.

On entend par fragmentation le fait de découper un objet en tranches, comme expliqué plus haut ; c'est une technique classique en négociation commerciale lorsqu'on échange du prix par des quantités : "plus vous en achetez, moins c'est cher ! "

Le prix peut être considéré comme un objet mais sera, bien souvent, étroitement lié aux quantités ; il n'y a pas de marges de négociation ; c'est de la fragmentation d'objet.

En négociation sociale, le Point par Point est très souvent induit par l'ordre du jour qui est établi avant la négociation, parfois, âprement discuté en début de négociation ; mais lorsque les partenaires sont d'accord sur l'ordre du jour, ils ont une forte tendance à discuter point par point.

D'ailleurs l'ordre dans lequel vont être discutés les différents points fait aussi souvent l'objet de négociations.

Le mode d'application de cette technique peut se résumer en deux règles :

1 - On discutera le point n° 2 lorsque l'on sera d'accord sur le point n° 1, et le point n° 3 lorsque l'on sera d'accord sur le point n° 2 et ainsi de suite...

2 - On ne revient pas en arrière : si les partenaires en sont au point n° 9, cela veut dire qu'ils sont d'accord sur les points 1 à 8 ; si l'un des deux partenaires met en balance son accord sur le point 9 contre une concession de l'autre sur le point 3, l'autre partenaire pourra lui rétorquer que ce n'est pas la règle, et qu'en plus il est de mauvaise foi puisqu'il avait déjà accepté avant le point n° 3 ; et il aura raison...

Autrement dit on avance pas à pas et on ne peut pas revenir en arrière.

B - La Technique du "Paquet"

La technique du "Paquet", appelée aussi technique du "Donnant/Donnant", consiste à aboutir à la définition d'une solution d'ensemble, obtenue par un échange de concessions et/ou d'avantages et/ou de répartition des coûts ou des risques en tenant compte des priorités différentes des parties.

Pour arriver à cette solution d'ensemble, les négociateurs devront établir des liens entre les problèmes et les objets en discussion ; par exemple, le prix est aussi bien lié à la qualité du service qu'aux conditions de paiement, etc.

Autrement dit le "Donnant/Donnant", par rapport au "Point par Point" qui négocie point par point, va lier deux ou plusieurs objets entre eux, d'où le nom de technique du "Paquet".

C - La Technique de l'Elargissement

L'élargissement peut s'entendre de deux grandes manières. D'une part les négociateurs peuvent ajouter aux objets de la négociation existants des clauses complémentaires et/ou supplémentaires non prévues dans la négociation initiale ; ils peuvent également rechercher des contreparties ou des compensations qui ne sont pas nécessairement liées aux objets. D'autre part, les partenaires pourront dépasser les difficultés par une redéfinition du problème, des procédures ou des normes ; autrement dit le négociateur va changer les règles du jeu, imposer une "nouvelle donne".

L'élargissement peut aller beaucoup plus loin à tel point que l'objet même de la négociation subit une véritable mutation ; dans de nombreux cas, des entreprises qui discutaient d'un contrat commercial ont transformé l'issue de la négociation en une alliance ou une joint-venture.

D'une manière simplifiée, la technique de l'élargissement fait entrer dans la négociation des éléments qui n'étaient pas inscrits ni inclus dans le domaine initial de la négociation.

Mettre en application cette technique demande un certain nombre de conditions, mais l'outil de base reste l'innovation. Le négociateur devra faire preuve de créativité, être capable de proposer des solutions nouvelles et originales.

D - La Technique du Faux Pivot

Cette technique, appelée également "Retournement" ou "Objectif-Leurre", consiste à faire apparaître des prétentions ou des objectifs secondaires, voire factices, formulés d'une manière exigeante, qui, face à la réticence ou au refus de la partie adverse d'offrir les concessions importantes de plus en plus coûteuses, sont ensuite abandonnés au bénéfice des véritables objectifs.

Exprimé d'une autre manière, le Faux Pivot est la technique par laquelle le négociateur, après s'être assuré de l'importance d'un objectif déterminé pour la partie adverse alors que cet objectif est relativement secondaire pour lui, crée l'apparence de se battre pour l'obtention de cet objectif afin de l'abandonner abruptement en échange de l'obtention d'un deuxième objectif qui, en réalité, est son objectif principal.

QUATRIEME PARTIE : LES TACTIQUES DE LA NEGOCIATION

INTRODUCTION

La tactique ou les tactiques, terme générique ou spécifique suivant son utilisation, sont un des éléments incontournables du processus de négociation. Selon Talleyrand, on peut tout faire avec des baïonnettes sauf s'asseoir dessus.

Tous les auteurs spécialisés citent, avec plus ou moins de détails, un ensemble de méthodes, outils, démarches qui se regroupent sous le terme de tactique.

Si la littérature est très abondante sur le sujet, les principaux auteurs remettent en quelque sorte "à leur place" ce que ne sont, dans la réalité de la négociation, que des "outils secondaires". Les américains, avec leur pragmatisme habituel, vont même jusqu'à comparer les tactiques à des "maquignonnages". Il n'empêche que les tactiques font partie intégrante de la négociation et qu'aucun négociateur ne pourrait soutenir qu'il a connu des négociations sans que des tactiques y soient employées.

I Définition générale

Le mot "tactique" est apparu dans la langue courante au 17^{ème} siècle; il est dérivé du grec *taktikos* qui se traduit littéralement par : "Qui a trait à l'ordonnance des rangs des guerriers". Il est lui-même issu de *tattein*, mettre en rangs²

La grande majorité des dictionnaires et/ou encyclopédies³ développent le concept de tactique par la guerre : "Art de diriger une bataille en combinant par la manoeuvre l'action des différents moyens de combat en vue d'obtenir le maximum d'efficacité"⁴.

Les tactiques sont même divisées en trois grandes familles, terrestres, navales ou aériennes⁵ et certains vont encore plus loin dans le détail: "Le bataillon est l'unité tactique de l'infanterie"⁶

Les synonymes de tactique nous donnent néanmoins d'autres pistes d'application que la guerre : "Conduite, manoeuvre, marche à suivre, plan, procédé"⁷ ou "Ensemble de moyens utilisés pour obtenir le résultat voulu"⁸ ou bien : "Marche qu'on suit et moyens qu'on emploie pour réussir dans quelques affaires"⁹.

Au fil des années, la notion de tactique s'est donc appliquée dans de nombreux domaines tels que :

- la tactique parlementaire
- la tactique politique
- la tactique de conduite (automobile par exemple)
- la tactique sportive
- etc...¹⁰

La ou les tactiques sportives peuvent être illustrées par cette remarque de Joë Frazier, célèbre boxeur:

"Il peut arriver que l'on mijote une tactique de combat ou une tactique de survie et au moment de passer à l'action, les choses ne se déroulent pas vraiment comme prévu. On se retrouve alors à la merci de ses seuls réflexes, autant dire de l'entraînement suivi. Si vous avez mégoté sur l'effort dans les petits matins blêmes, c'est sous la cruelle lumière des projecteurs que ça vous retombera dessus"¹¹.

² Dictionnaire étymologique de J.Mathieu-Rosay

³ Littré, Larousse, Robert, Britannica et Universalis

⁴ Lexis

⁵ Thésaurus de Larousse

⁶ encyclopédie Troussel

⁷ dictionnaire des synonymes Robert

⁸ Lexis

⁹ Troussel

¹⁰ même la chansonnette illustre ce propos: Bourvil a eu un grand succès avec "la tactique du gendarme"

¹¹ in "Déraciné" de J.Hallyday éditions Michel Lafon 1996 (page 59)

Il est paradoxal de constater que de nombreux chercheurs en gestion ont repris bien souvent la terminologie et les démarches issues de la polémologie pour développer leurs concepts.

II Définition spécifique

De la gestion en général à la négociation en particulier, il est également possible de comparer les techniques et tactiques appliquées par les militaires et les négociateurs. Le tableau suivant nous en donne un exemple :

ECHECS MILITAIRES	ECHECS de NEGOCIATION
sous-estimation de l'ennemi	mauvaise analyse du rapport de forces
ignorance du terrain	manque d'informations sur les enjeux de l'autre et sur l'environnement
confiance dans la météo	penser que demain "ça ira mieux"
mépris des renseignements	faiblesse, manque ou mauvaise interprétation des informations
incapacité à décider rapidement	problèmes liés à la prise de décision
attaque frontale	utilisation de la force
refus d'adapter les plans	manque de souplesse
rivalités internes	mauvais fonctionnement de la délégation
perte de l'initiative	manque de solutions créatives
manque de chance	manque de chance !

Adaptation des échecs de guerre à la négociation d'après Swinners et Briet

Les négociateurs vont donc utiliser bien souvent la même démarche que les spécialistes en management, à savoir les approches et surtout la terminologie – stratégie – technique - tactique.

Aussi étonnant que cela puisse paraître, il n'existe pas, à notre connaissance, de définition propre pour le concept de tactique en négociation, que ce soit dans la littérature anglo-saxonne ou européenne; la plupart des auteurs définissent les tactiques par rapport à la stratégie et/ou aux techniques de négociation.

C.Dupont¹² approche néanmoins la notion intrinsèque de tactique en écrivant : "Le déroulement ponctuel de la négociation fait apparaître des procédés plus fragmentaires (par rapport aux techniques n.d.l.r) plus localisés, plus liés à telle ou telle circonstance, à telle ou telle action, ou à telle phase de l'argumentation. Ces procédés peuvent être regroupés sous l'appellation générales de *tactiques* afin de mettre en évidence leur caractéristique *toute d'exécution* et leur inspiration souvent spontanée, toujours proche de l'événement"

¹² Christophe Dupont "La Négociation" 4^{ème} édition éd.Dalloz 1994 (page 85)

Quant à L.Bellenger¹³, il soutient : "La tactique est l'art de la manoeuvre au service d'une stratégie (attaquer ou contrôler). Elle consiste à définir un plan d'action, un canevas. Elle relève d'un calcul et d'une anticipation."

Les outils à notre disposition ne permettant pas de définir stricto sensu ce qu'est une tactique de négociation, nous allons affiner notre approche par itération, à savoir par la comparaison des notions de stratégie/technique/tactique.

La délimitation des trois concepts n'a fait son apparition que récemment - en gros dans les années 1980 - et la distinction est devenue plus précise grâce aux apports des américains Lax et Sebenius¹⁴. Graduellement, l'idée s'est formée que les stratégies concernaient les grandes orientations de la négociation (par exemple coopération ou compétition) que les techniques concernaient la manière de traiter les objets (par exemple séparément ou ensembles) et que les tactiques s'adressaient surtout aux initiatives, manières de faire et d'être (comportements) d'ordre ponctuel.

Ces distinctions apparaissent chez des auteurs comme M.Cathelineau (1991), C.Dupont (1982, 1994) et P.Goguelin (1993).

C.Dupont définit d'ailleurs les trois éléments de la manière suivante¹⁵ :

"La stratégie est axée sur les cibles à atteindre et les cheminements cruciaux pour y parvenir (...), les techniques correspondent aux manoeuvres et les tactiques aux démarches opportunistes et ponctuelles. La stratégie répond à la question : que faire ? , les techniques à celle : comment faire à partir des objets de la négociation ? , les tactiques à celle : comment faire à ce moment précis compte tenu des circonstances immédiates ? "

A partir de ces approches, nous pouvons clarifier les concepts de la manière suivante :

- la stratégie définit les grandes orientations, les actions majeures, la cible à atteindre
- les techniques définissent la manière dont le négociateur va traiter du sujet, dont il va manier les objets de la négociation
- les tactiques sont des initiatives ponctuelles pour lesquelles le négociateur saisit les opportunités de circonstance et contourne les obstacles.

Néanmoins, dans le processus de négociation, on constate que les frontières peuvent être difficiles à tracer, car les stratégies, techniques et tactiques peuvent se superposer; utiliser constamment la menace ou la dissuasion pendant toute la durée de la négociation peut prendre des aspects stratégiques alors que ces deux outils conflictuels (menace et dissuasion) sont considérés, en général, comme des tactiques.

¹³ Lionel Bellenger "Stratégies et tactiques de négociation" ESF éditeur 1990 (page122)

¹⁴ D.A Lax et J.K Sebenius "The manager as negotiator" Free Press éditions 1986

¹⁵ Dupont, opus cité, (page 70)

Un autre problème vient encore compliquer la situation : il peut y avoir confusion entre les techniques et les tactiques avec d'autres aspects de la négociation; citons, par exemple :

- l'utilisation du rapport de forces et la structuration des attitudes qui sont du domaine des jeux d'acteurs
- l'utilisation du temps et des concessions qui sont du domaine du processus
- l'argumentation qui est du domaine de la communication

III Les TACTIQUES dans la PRATIQUE de la NEGOCIATION

1 Les Menaces dans la pratique de la négociation

Des exemples réels illustrent les grandes règles comme :

1 - Menace non contingente

"La Grèce a les moyens de faire face au nationalisme turc agressif et les emploiera sans hésiter"¹⁶

2 - Menace de dissuasion

"Le Président du groupe public italien IRI, Michele Tedeschi, a envoyé samedi une lettre au Président d'Alitalia, Renato Rivero, l'avertissant que, si les négociations en cours avec les syndicats n'aboutissaient pas, il faudrait se résoudre à un sévère plan de restructuration et à une réorganisation profonde de la compagnie aérienne"¹⁷.

Ou bien :

"En 1946, Hô Chi Minh avait prévenu le ministre français des Colonies Marius Moutet : Cette affaire peut se régler en trois mois ou en trente ans. Si vous nous acculez à la guerre, vous me tuerez dix hommes quand je vous en tuerai un. A ce prix, c'est encore moi qui gagne..."¹⁸.

3 - Menace d'injonction

"Le vice-président de la commission européenne, sir Leon Brittan, a réitéré hier sa demande aux autorités japonaises de ne pas chercher à régler le contentieux sur l'automobile avec les Etats-Unis en faisant à ces derniers des concessions préjudiciables aux intérêts européens : *Si vous voulez la sympathie de l'Europe, ne faites pas un accord sur notre dos*"¹⁹.

4 - Contre menace

¹⁶ le Figaro du 30/01/96

¹⁷ la Tribune Desfossés du 22/01/96

¹⁸ Hélie de Saint Marc : "Les Champs de Braise" éditions Perrin, 1995, (page 134)

¹⁹ la Tribune Desfossés du 6/06/95

"Louis Viannet²⁰ juge que : le gouvernement et le patronat ne comprennent que le rapport de forces. Devant les perspectives de croissance qui font l'Arlésienne, il ne faut pas s'étonner si cela débouche sur des ripostes longues et unitaires"²¹.

Ou bien :

"Washington a d'abord présenté hier une liste des produits du secteur textile et électronique chinois susceptibles d'être frappés par de très lourdes sanctions. Aussitôt, la Chine a répliqué en annonçant ses propres mesures de rétorsion"²²

5 – Crédibilité

"L'IG Metall²³ menace d'annuler le pacte pour l'emploi si l'on ne maintient pas le droit à la préretraite à 55 ans dont 15 000 salariés de la métallurgie bénéficient déjà. De quoi effrayer le gouvernement qui - du chrétien démocrate Blüm au libéral Rexrodt - mise totalement sur ce pacte, seule panacée pour résorber le déficit d'emploi"²⁴.

Ou bien :

"Les Etats-Unis possèdent des instruments de politique commerciale efficaces. L'utilisation de la <section 301> sur le commerce a toujours été payant"²⁵.

6 - Menace utilisée comme technique de négociation

"Après une négociation menée sous la menace de sanctions commerciales brandies de part et d'autre, l'accord signé en fin de journée à Pékin, dimanche 26 février, permet pour le moment aux américains et aux chinois de garder la tête haute"²⁶.

7 - Menace utilisée comme outil stratégique

"Depuis trois semaines, des maisons de négoce actives sur l'Algérie reçoivent des menaces (...) A priori, ces mises en garde comminatoires destinées aux partenaires commerciaux de l'Algérie paraissent émaner des extrémistes islamistes du GIA (...) Cependant, à Alger, un haut responsable du ministère du Commerce ne croit pas totalement à l'hypothèse du GIA (...) Il semble plutôt que ces menaces doivent en partie se lire comme l'un des volets d'une féroce bataille que se livrent dans l'ombre différents groupes d'intérêts qui cherchent à imposer leurs fournisseurs occidentaux"²⁷.

²⁰ Secrétaire général de la CGT

²¹ le Figaro du 08/01/96

²² la Voix du Nord du 16/05/96

²³ Syndicat ouvrier majoritaire dans l'industrie allemande

²⁴ le Figaro du 20/02/96

²⁵ la Tribune Desfossés du 27/06/95

²⁶ le Monde du 28/02/95

²⁷ la Tribune Desfossés du 20/02/95

8 - Bluff

"Info ou intox ? Alors que les négociations entre la Russie et le monopole sud-africain du diamant De Beers sur un nouvel accord de commercialisation sont au point mort, (...), Moscou annonce la création dans les semaines qui viennent d'une bourse du diamant qui offrira sur le marché mondial des pierres brutes et taillées"²⁸.

9 - Menace créative

"En brandissant la menace de la création de nouvelles organisations patronales, dégagées des obligations fixées dans les conventions collectives, les patrons remettent en cause le principe d'unité tarifaire qui est la base de la paix sociale en Allemagne"²⁹

Dans les deux premières sections de cet article, nous avons détaillé les définitions et les typologies existantes dans la littérature spécialisée. Paradoxalement, les tactiques se retrouvent dans presque toutes les publications sous forme de listes - la plupart se trouvant d'ailleurs dans les ouvrages traitant des techniques de vente - mais peu en donnent le mode d'emploi ou des conseils d'utilisation.

Nous exposons ici les travaux qui traitent de l'utilisation des tactiques dans la négociation :

C.Dupont³⁰ dresse un tableau d'évaluation simplifiée de quelques tactiques sélectionnées

	Avantages	Inconvénients	Parades
Menaces	faire pression	durcir la négociation	débusquer
Bluff	peut ébranler les anticipations de la partie adverse	fait courir des risques	scepticisme
Derniers wagons	généralement peu de risques	peut irriter la partie adverse	refuser
Promesses	fait jouer le temps	oblige à tenir ses engagements	exiger des garanties
Ballons d'essai	peut procurer de l'information	peut être perçu comme manipulateur	faire justifier
Accords contingents	joue sur les perceptions différentes	peut conduire à des malentendus	voir <promesses>
Mise entre parenthèses	permet de segmenter	peut être refusé	en refuser le principe

²⁸ la Tribune Desfossés du 29/12/95

²⁹ le Monde du 22/03/96

³⁰ Dupont, opus cité, (page 89)

Tableau simplifié d'après C.Dupont

Karras³¹ donne les recommandations suivantes pour utiliser les tactiques:

- Vous avez le droit à l'erreur
- Vous pouvez hésiter
- Vous avez le droit de poser des questions auxquelles l'autre ne peut pas répondre
- Vous pouvez "empoisonner" autrui avec persévérance et obstination
- Vous pouvez faire le sourd
- Vous avez le droit d'être un disque rayé
- Vous pouvez être obtus

Laurent³², d'une manière plus sérieuse et surtout plus constructive, donne les conseils suivants :

- Il faut se méfier du succès qui peut griser dans l'excitation de la discussion
- Il faut constamment apprécier, supporter les limites de l'autre (jusqu'où peut-il aller ?)
- Avoir toujours en tête ses propres limites (jusqu'où puis-je aller ?)
- Créer constamment un climat de confiance :
 - * avec les raisonnables, être raisonnable
 - * avec les calmes, rester calme
 - * sécuriser les désécurisés
 - * donner des images, illustrations, exemples à ceux qui en ont besoin
 - * harceler ceux qui en ont besoin pour bouger

Durand³³ propose, aux négociateurs lorsqu'ils utilisent des tactiques, d'employer constamment des mots positifs

Mots négatifs	Mots positifs
coût	investissement
dépense	
problème	recherche de solutions
un peu, petit	
mais	et, justement

source J.P Durand

³¹ Gary Karras : "Marché Conclu" éditions Rivages/les Echos, 1985, (pages 212 à 216)

³² Louis Laurent : "Comment mener adroitement discussions et négociations" éditions Dunod, 1987, (pages 150 à 152)

³³ Jean-Paul Durand : "Le Langage des Achats" éditions Méthodes et Stratégies, 1995, (page 101)

Ghazal³⁴ insiste beaucoup sur les tactiques déloyales qu'il répartit en trois catégories : les trucages, les attaques et l'obstruction; il explique ensuite que les manipulateurs qui utilisent ces tactiques les distillent en trois phases :

- 1 - vous conditionner pour mieux vous dominer
- 2 - tenter de construire un accord totalement en leur faveur
- 3 - chercher à conclure selon leurs exigences et conditions

L'auteur conclut : "Rien qu'en identifiant ces stratagèmes, vous serez en meilleure posture pour décider soit de les ignorer, soit de les contrer".

Malgré toutes ces recommandations, il est délicat d'identifier les avantages, inconvénients et parades pour les tactiques et ceci pour plusieurs raisons :

- leur nombre considérable
- leur nature différente et néanmoins complémentaire
- certaines tactiques sont les parades d'autres tactiques
- certaines se "cannibalisent" entre elles
- telle tactique utilisée avec telle technique a certains avantages qui deviennent inconvénients avec l'emploi d'une autre technique
- le nombre de combinaisons possibles est astronomique.

Nous voudrions illustrer ces affirmations par un exemple tiré de la presse économique :

Le service du Trésor du ministère des Finances français a subi, ces derniers temps, de nombreuses attaques, en particulier pour les "dérapages" constatés lors des dernières Privatisations ; le journaliste explique la tactique utilisée par ce service contre le pouvoir politique :

"A l'égard des hommes politiques ou des autres administrations, la résistance du Trésor se fait, bien souvent, plus subtile. Sa méthode : répondre de façon tardive et obscure aux notes qui lui parviennent, se faire représenter dans les réunions par un fonctionnaire dont l'échelon hiérarchique est inférieur à celui des autres membres. Une tactique qui permet au Trésor de gagner du temps, le jeune énarque envoyé ainsi "pour se faire les dents" pouvant toujours se retrancher derrière l'avis de sa hiérarchie"³⁵

Lorsque l'on connaît les pesanteurs administratives et les arcanes ministérielles, il est évident que les recommandations d'utilisation des tactiques faites dans cette sous-section paraissent peu efficaces...

³⁴ Michel Ghazal : "Réussir vos négociations", miméographie, (page 26)

³⁵ article de M.L Bonavita et S.Roquelle in le Figaro Economie du 7/01/97

La question de fond que l'on pourrait se poser est la suivante :

Le négociateur choisit-il d'utiliser tel ou tel type de tactique en fonction de sa formation, de sa connaissance des "outils" de la négociation ou de sa personnalité, voire de sa structure mentale ?

Les deux témoignages suivants permettent de poser le problème qui assurément donnerait de nouvelles pistes de recherche sur l'utilisation des tactiques en négociation.

A la suite des négociations sur le statut de la ville d'Hébron, un journaliste israélien, Z.Schiff³⁶, écrit :

"L'un des enseignements que l'on peut retenir du dossier Hébron et des événements dans les Territoires avant la signature d'un accord est que Yasser Arafat est le meilleur tacticien parmi tous les dirigeants du Moyen-Orient. Certes, il n'a pas amélioré sa crédibilité aux yeux des Israéliens, mais il nous a donné une leçon sur la façon de tirer parti des circonstances, d'adopter une position nouvelle et de nous affaiblir".

A.G Slama³⁷, commentant le dernier ouvrage d'Alain Duhamel sur la vie de François Mitterand, écrit :

""Ce monarque républicain, si expert dans l'art de durer et si habile à exiger des autres ce qu'il ne s'imposait pas à lui-même, fut un tacticien plutôt qu'un stratège, à l'intérieur comme à l'extérieur".

La grande époque des recherches en négociation sur la personnalité des négociateurs est derrière nous; nous avons pu le constater en citant les travaux de la section IV; des recherches très intéressantes pourraient être menées sur le thème : "Personnalité du négociateur et propension à utiliser ou pas des tactiques et si oui quel type de tactique".

³⁶ article de Zéev Schiff in Ha'Aretz de Tel Aviv repris par Courrier International du 09/01/97

³⁷ article de Alain-Gérard Slama in le Figaro du 06/01/97

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, nous allons l'illustrer par l'exemple suivant :

Dans certaines situations, la composition d'une équipe relève de l'alchimie. Une des applications les plus significatives de cette affirmation est le soin – et les difficultés – avec lesquels Michel Rocard, alors premier ministre du gouvernement français, constitua l'équipe de médiateurs chargés de négocier un accord en Nouvelle Calédonie après la prise d'otages dans la grotte d'Ouvéa (avril 1988).³⁸

L'île était au bord de la guerre civile, la France ayant trahi par deux fois les engagements pris vis à vis des canaques.³⁹

L'équipe de négociateurs fût constituée ainsi :

1 – le leader :

Christian Blanc . Préfet, il avait travaillé neuf mois sous les ordres d'Edgar Pisani en Nouvelle Calédonie et il connaissait bien les principaux acteurs du conflit et la situation ; de plus, il avait de nombreuses idées pour régler le problème.

2 – les experts :

Jacques Sewart. Président de la fédération Protestante de France ; Jacques Lafleur, leader des caldoches, est protestant, et se déroulait à la même période un synode des pasteurs calédoniens.

Le chanoine Guiberteau. Recteur de la faculté Catholique de Paris ; la majorité des canaques est catholique et Michel Rocard l'avait connu et apprécié pour sa dureté mais aussi pour sa droiture lors des négociations sur l'école privée.

Roger Leurey. Ancien grand maître du Grand Orient de France ; la Nouvelle Calédonie a de nombreuses loges maçonniques, aussi bien canaques que caldoches.

Christian Cauzard. Chef d'entreprise ; il avait assuré, lors des événements d'Ouvéa, l'approvisionnement de l'île alors que tout était arrêté. Il connaissait très bien les canaques.

³⁸ Cet exemple a été tiré du film de Charles Belmont « Les Médiateurs du Pacifique » MK2 Productions (1996)

³⁹ La Nouvelle Calédonie est composée de deux principales ethnies : les canaques qui sont les autochtones et les caldoches, français de métropole venus au milieu du 19^{ème} siècle.

3 - La caution morale

Jean-Claude Perrier . Magistrat et conseiller d'Etat ; le Président de la République avait exigé que les plus hautes institutions françaises soient représentées. C'est un des hommes les plus écouté et respecté par les gouvernements.

4 – le porte-parole

Pierre Stenmetz. Sous Préfet ; ancien conseiller de Raymond Barre. Michel Rocard souhaitait que l'ensemble des sensibilités politiques de la France soient représentées et pas seulement le parti socialiste.

Cette équipe de médiateurs mena si bien sa tâche qu'un mois après, canaques et caldoches signaient les « accords de Matignon » (1988).

Cet exemple illustre bien les avantages mais aussi les contraintes de la négociation d'équipe et tirer des conclusions définitives sur les spécificités de ce type de négociation peut paraître hasardeux. Le déroulement, la conduite et le résultat d'une négociation sont fonction de très nombreux paramètres tels que les processus, les techniques, les tactiques, la personnalité des négociateurs et leur interaction.

Les avantages de la négociation d'équipe ne sont qu'un paramètre parmi d'autres. C'est avant tout la bonne connaissance des paramètres d'ensemble, de la qualité de la préparation, de l'habileté et du talent des négociateurs, qui influenceront le résultat de la négociation.

BIBLIOGRAPHIE

- Audebert-Lasrochas Patrick « **La Négociation** » éditions d'Organisation, 1999
- Audebert-Lasrochas Patrick « **Les Equipes Intelligentes** » éditions d'Organisation, 1999
- Birien Jean-Louis « **Pratique des Relations et Négociations Sociales** » éditions Dunod, 1998
- Delivré François « **Le Pouvoir de Négociateur** » 2^{ème} édition, Interéditions, 1998
- Derrien Paul « **Mener et Réussir une Négociation** » éditions d'Organisation, 1977
- Dupont Christophe « **La Négociation** » 4^{ème} édition, éditions Dalloz, 1994
- Dupont Christophe & Audebert-Lasrochas Patrick « **La Négociation: Applications et Exercices** » , éditions Dalloz, 1994
- Goguelin Pierre « **La Négociation, frein et moteur du Management** » éditions ESF, 1993
- Lax David et Sebenius James K. « **Les Gestionnaires et la Négociation** » éditions Gaëtan Morin, 1995
- Lebel Pierre « **L'Art de la Négociation** » éditions d'Organisation, 1984
- Le Poole Samfrits « **Négociateur, c'est simple !** » TOP éditions, 1993
- Plantey Alain « **La Négociation Internationale** » CNRS éditions, 1994
- Rojot Jacques « **La Négociation** » éditions Vuibert, 1994
- Salacuse Jeswald W. « **Négociateur ailleurs** » éditions Nouveaux Horizons, 1991
- Thuysbaert Prosper « **L'Art de la Diplomatie multilatérale** » éditions Vander, 1991
- Walder Francis « **St Germain ou la Négociation** » éditions Gallimard, 1958