

L'élaboration des choix stratégiques en négociation : points de repère

Par : **Mr. Mohamed BOUCHAKOUR**
Maître de conférences, EHEC Alger

L'élaboration des choix stratégiques en négociation: Points de repère

Par : **Mr. Mohamed BOUCHAROUR**

Maître de conférences, EHEC Alger

Mots clés :

Négociation, stratégie, tactiques, coopération, conflit, pouvoir, rapport de force, relation de confiance

Abstract :

Existe-il un «one best way» en matière de négociation ? C'est à cette question que se sont attelés directement ou indirectement tous les travaux de réflexion des théoriciens et praticiens du domaine depuis une cinquantaine d'années. La littérature produite a connu un développement exponentielle, mais l'on ne dispose toujours pas en matière de négociation d'une façon de procéder qui soit unique et infaillible en tout lieu en tout temps et en toutes circonstances. A défaut de pierre philosophale universelle, l'on est réduit à se contenter de quelques fondamentaux faisant office de grands principes considérés comme universels, accompagnés de « best practices », c'est-à-dire des référentiels d'application supposés être éprouvés par l'expérience.

L'article aborde le premier de tous les fondamentaux sur lequel insistent tous les penseurs et professionnels de la négociation est celui du caractère impératif de la préparation de toute négociation. Parmi les volets déterminants de la préparation de toute négociation, celui qui porte sur les choix stratégico-tactiques est central. Il fait l'objet de bonnes pratiques largement partagées que l'article s'efforce d'explicitier dans leurs tenants et aboutissants.

Introduction

Depuis que la négociation a commencé à être considérée comme objet d'étude, il y a de cela une cinquantaine d'années¹, tous les efforts des chercheurs se sont orientés plus ou moins implicitement vers une quête collective d'un one best way, c'est-à-dire une façon de procéder et une seule qui serait infaillible en tout lieu en tout temps et en toutes circonstances. Aujourd'hui, une telle pierre philosophale n'existe pas. Tout ce dont on dispose se limite à des fondamentaux,

1- En 1960 T Schelling publie la stratégie du conflit, un ouvrage considéré comme ayant donné le coup d'envoi de la recherche scientifique sur le thème de la négociation

c'est-à-dire des grands principes considérés comme universels, accompagnés de best practices. On entend par là des référentiels d'application supposés être éprouvés par l'expérience. Tout bon négociateur doit les avoir dans sa boîte à outils, et surtout savoir les choisir et les utiliser à bon escient.

Le premier de tous les fondamentaux sur lequel insistent tous les penseurs et professionnels de la négociation concerne le caractère impératif de la préparation de toute négociation. R. Nixon a porté haut ce principe en déclarant qu'« il faut toujours être prêt à négocier, mais ne jamais négocier sans être prêt ». Sur ce chapitre, toute une batterie de best practices a été développée, chacune portant sur un volet particulier de la préparation à effectuer. Citons la préparation du dossier technique, l'élaboration des stratégies et des tactiques, la préparation de la logistique requise, la préparation mentale des négociateurs.

Cet article aborde la question des best practices relatives à la préparation stratégique. Sans diminuer de l'importance des autres volets, ce moment occupe une position centrale. Une seule autre question peut être aussi sensible que de la stratégie de négociation. C'est celle de l'opportunité ou non d'entrée en négociation. Mais une fois cette opportunité établie et la décision de négocier prise, la question de la stratégie à adopter tombe, cruciale et prioritaire. En effet, les choix qu'elle implique jouent un rôle structurant sur toute la suite de la préparation et sur le déroulement de la négociation proprement dite. Plus même ils peuvent avoir un impact très fortement déterminant non seulement sur la progression du processus (maîtrisée ou chaotique), mais aussi sur son résultat (contenu de l'accord obtenu), voire sur son issue (aboutissement ou échec).

L'article est articulé sur trois points : le premier est consacré à une série de quatre mises au point préliminaires utiles pour la clarification de la position de la question et la suite de l'exposé. Le deuxième point met en évidence en quoi la question de l'élaboration stratégique constitue un moment clé de la préparation de toute négociation. Le troisième point aborde la méthode de sélection des stratégies de négociation, et montre que celle-ci tourne autour de l'analyse de deux principaux paramètres : le rapport de forces et de la qualité de la relation entre les parties en négociation. Un quatrième point examine comment et sur quels critères s'évaluent ces deux paramètres.

1- Mises au point préliminaires

Quatre remarques s'imposent d'emblée : l'une porte sur la distinction à opérer entre stratégie et tactique de négociation, l'autre sur la différence entre stratégie et méthode de négociation, la troisième sur la nécessaire articulation de la stratégie de négociation avec le but visé par l'entreprise à travers elle, et enfin la quatrième sur la qualification des stratégies de négociation.

1.1. La distinction entre stratégie et tactique de négociation

Les notions de stratégie et de tactique de négociation sont très souvent utilisées ensemble parce qu'elles sont étroitement liées l'une à l'autre. Mais elles restent foncièrement différentes et ne sauraient être confondues :

- Appliqué à la négociation, le concept de stratégie renvoie à ce que J Rojot appelle « le schéma organisateur qui sous-tend les actions, les attitudes et les comportements à l'intérieur du processus » (J Rojot 2006). Ce schéma organisateur permet de garder le cap sur les buts assignés à la négociation par l'organisation. Il s'agit d'un concept unificateur qui sert de guide et de cadre au négociateur dans le choix de ses objectifs et priorités, la sélection des solutions appropriées face aux nombreuses décisions à prendre, la définition des voies et moyens adaptés pour y parvenir.

- Les tactiques de négociation figurent au chapitre des voies et moyens de la stratégie. Elles découlent des choix stratégiques et les servent. Elles permettent de les mettre en œuvre, mais aussi de les tester. L'échec d'une tactique n'implique pas forcément de changement de stratégie, sauf si elle a justement pour but de tester cette dernière et qu'à ce titre elle s'avère non concluante. Mis à part ce cas, le maintien du cap sur la même stratégie peut s'accommoder de tous les changements tactiques possibles à l'intérieur de ce cadre.

1.2. La différence entre stratégie et méthode de négociation :

Dans la littérature traitant de la négociation le terme méthode est en général utilisé pour désigner une approche normative développée à l'Université de Harvard. Il est en quelque sorte « breveté ». Il s'agit d'un code de conduite comportementale connu sous le nom de la méthode de la négociation raisonnée (R Fischer & W Ury 1981)². Celle-ci fait office d'une espèce de code de la route, basé sur des règles conventionnelles de bon sens et donc réputés universellement applicables avec de très grandes chances de succès. L'analogie avec le code de la route permet de souligner que cette méthode n'indique pas la destination finale du conducteur (ici le type de but visé par l'entreprise) ni même les voies et moyens qu'il se donne, c'est-à-dire le trajet qu'il se fixe (ici la

2- Cette méthode repose sur l'observation de quatre principes fondamentaux considérés comme des facteurs de succès valables en toutes circonstances : (i) traiter séparément les questions de personnes et les questions à débattre, (ii) se focaliser sur les intérêts en jeu et non sur les positions affichés, (iii) se donner un large éventail de solutions avant d'opter, (iv) fonder les décisions prises sur des critères objectifs et explicites. A ces quatre principes, sont ajoutés deux autres : assurer une préparation minutieuse de la négociation et se ménager une solution de rechange vers laquelle on peut se rabattre en cas d'échec. Cette version de base de la méthode de Harvard a connu des développements qui ont permis de l'affiner. Une des grandes innovations introduites a été son prolongement par la méthode du contournement. Celle-ci part de l'idée que si la méthode de base a du mal à fonctionner, c'est parce qu'elle se heurte à des obstacles qu'il est possible de contourner par la mise en œuvre de réponses comportementales spécifiques à chaque obstacle.

stratégie du négociateur), mais seulement les règles de conduite à observer sur le parcours (ici les normes comportementales de toute négociation). La méthode de la négociation raisonnée est donc stratégiquement neutre ! Pour compléter l'analogie, on pourrait encore ajouter que le choix du mode de transport et du véhicule à utiliser relève des tactiques et dépend évidemment du trajet choisi (i.e la stratégie) auquel il doit être adapté.

1.3. L'articulation entre la stratégie de négociation et le but visé par l'entreprise

Il faut d'emblée rappeler que tout ce qu'une entreprise engage comme activité doit découler de sa propre stratégie (corporate strategy et business strategy). Les négociations que mènent l'entreprise n'échappent pas à la règle. Si l'on considère les négociations commerciales, elles doivent bien évidemment procurer un avantage à la fois supérieur à leur coût (les coûts de transactions), mais aussi supérieur à celui promis par la solution de rechange (lorsque celle-ci existe). A partir de là, la plage de négociation est ouverte.

Cinq types de buts peuvent être poursuivis :

- Type 1 : Tirer le meilleur parti d'une opportunité ponctuelle, passagère
- Type 2 : Instaurer une relation durable sur des opérations répétitives et monotones
- Type 3 : Faire évoluer une relation basée sur des opérations répétitives
- Type 4 : Bâtir d'emblée une relation inscrite dans le temps
- Type 5 : Résoudre un litige issu d'un accord antérieur ou ajuster ce dernier

Tels sont les cinq grands buts stratégiques que l'entreprise peut viser à travers ses négociations commerciales et d'affaires. Mais il ne suffit pas au négociateur d'être fixé sur le cas de figure où il situe pour en déduire les choix stratégiques et tactiques qu'il doit adopter. Ces cinq cas de figure donnent tout au plus une clé pour l'orientation générale à suivre.

1.4. La qualification des stratégies de négociation

Il est de tradition de qualifier les stratégies de négociation à travers une typologie qui fait l'unanimité entre les auteurs, à savoir les stratégies coopératives et les stratégies conflictuelles. Cette vision est héritée du paradigme de la théorie des jeux qui a, dès le départ servi, de toile de fond théorique et de source d'inspiration conceptuelle à la recherche sur la négociation³. Cependant, il faut admettre

3- La théorie des jeux a été fondée en 1944 par J Von Neumann et O Morgenstern qui publièrent en 1944 *Theory of games and economic behavior*. Un jeu est une modélisation d'un conflit dont l'issue dépend de l'interaction des choix des joueurs. Ceux-ci ont la possibilité de choisir entre une stratégie coopérative et une stratégie conflictuelle.

que la négociation est par nature et au premier degré un exercice coopératif puisqu'elle consiste à rechercher une décision collective et consensuelle. La notion même de stratégie conflictuelle semble antinomique et peut prêter à confusion. Pour atteindre les buts que lui assigne l'entreprise, la négociation fait appel à un mix stratégique composé de stratégies d'influence pro actives et des stratégies d'adaptation réactives (face aux stratégies d'influences de l'autre partie):

- Les stratégies d'influence pro actives reposent sur les deux leviers essentiels que sont, en négociation, le maniement des arguments et l'échange de concessions.
- Les stratégies d'adaptation réactives reposent, par un effet miroir par rapport aux premières, sur le maniement de l'objection et la production de contre-propositions.

A l'intérieur de ce cadrage, on peut déceler des lignes stratégiques centrées sur la relation (le sujet) et des lignes stratégiques centrées sur l'objet de la négociation. Une autre analogie peut aider à clarifier ce point : celle de la poule. Selon que celle-ci pond des œufs d'or ou n'a que sa chair à offrir, on la bichonnera (stratégie relationnelle, tournée vers le long terme) ou on la passera à la casserole (stratégie prédatrice, tournée vers le court terme).

Par ailleurs, il est intéressant de noter que les volets relatifs au maniement des argumentaires et contre-argumentaires, aux objections et aux réponses aux objections sont des stratégies d'influence qui font appel à des ressources pratiquement immatérielles (soft), tandis que les volets relatifs aux propositions et contre-propositions d'échange de concessions engagent des ressources « sonnantes et trébuchantes » (hard).

Tableau N°1 : Cadre du mix stratégique du négociateur

	Stratégies d'influences pro actives		Stratégies d'adaptation réactives		Types de but visé par l'entreprise à travers la négociation
	Volet 1 (soft) Maniement des arguments	Volet 2 (hard) Propositions de concessions réciproques	Volet 3 (soft) Maniement des objections	Volet 4 (hard) Contre-propositions sur les concessions	
Ligne prédatrice (assimilée à une stratégie compétitive)	Mauvaise foi, utilisation de menaces	Donnant donnant	Objections non fondées et non sincères	A prendre ou à laisser	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer le meilleur parti d'une opportunité ponctuelle, passagère (Type 1) • Résoudre un litige issu d'un accord antérieur de type 1 ou ajuster ce dernier (Type 5)
Ligne relationnelle (assimilée à une stratégie coopérative)	Bonne foi, utilisation de promesses	Gagnant gagnant	Objections fondées et sincères	Quête de créativité accrue	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer une relation durable sur des opérations répétitives et monotones (Type 2) • Faire évoluer une relation basée sur des opérations répétitives (Type 3) • Bâtir d'emblée une relation inscrite dans le temps (Type 4) • Résoudre un litige issu d'un accord antérieur de types 2, 3, 4, ou ajuster ce dernier (Type 5 bis)

2 – L'élaboration stratégique : un moment clé de la préparation de toute négociation

Parmi les modèles de préparation qui font bien ressortir la place centrale et structurante des choix stratégiques, on peut se référer à celui qui a été développé par C Dupont en 1994 raison de son caractère très simple, très générique et facilement adaptable dans un grand nombre de cas. Ce modèle repose sur quatre étapes logiques et chronologiques consistant à répondre respectivement à quatre questions clefs :

- **Q1 : D'où part-on?** Quelle est la situation de départ ? Le sigle mnémotechnique O.C.E.A.N (Objet, Contexte, Enjeux, Asymétrie des pouvoirs, Négociateurs en présence) permet d'en faire une revue.

- **Q2 : Où veut-on aller?** Quel est le but stratégique visé par l'organisation à travers la négociation envisagée, et de là l'orientation stratégique générale qui en découle pour le négociateur ?

- **Q3 : Où peut-on aller?** Quelles sont les objectifs quantitatifs et qualitatifs à assigner au négociateur, soit les conditions concrètes de l'accord désiré, tendant vers le but recherché?

- **Q4 : Comment y aller?** Quelles sont les dispositions pratiques à prévoir en termes de moyens (délégation, logistiques), et étapes (calendrier et rythmes), mais aussi de tactiques ⁴?

Les questions centrales Q2 et Q3 sont au cœur de l'élaboration stratégique. En s'y arrêtant un peu plus, elles impliquent de répondre concrètement à cinq questions :

- Quelles positions se fixer et lesquelles anticiper pour l'autre partie de façon à délimiter la plage de négociation ?

- Quel type d'accord rechercher, y compris la formulation des éléments essentiels qui lui donnent corps ?

- Quels scénarios (préférentiel, additionnels) prévoir, y compris leurs moments clés ?

- Comment moduler le déroulement du processus dans le temps en termes d'étapes et de durée ?

- Quelle stratégie de rechange, de repli prévoir pour ne pas être pris de court par des blocages impasses ou imprévus?

Cette approche préparatoire nécessite bien évidemment tout un travail

4- Au sens large, les tactiques incluent les argumentaires, les échanges de concessions, les procédures

de collecte et de traitement de l'information utile dont une bonne partie est normalement assurée par le back office de l'organisation à la demande des négociateurs ou carrément (idéalement !) de manière proactive. Il est toujours vivement recommandé aux négociateurs de :

- dresser des check-lists pour éviter les oublis et les approximations,
- de tenir des séances de simulation pour affiner leurs hypothèses et parfaire leurs anticipations,
- initier des entretiens préliminaires pour compléter leur information, confirmer au besoin l'opportunité de s'engager dans la négociation, pour arrêter l'ordre du jour, les règles du jeu et les procédures formelles, etc.

3. La sélection de la stratégie de négociation : outils et critères

Comment doit s'effectuer cette sélection et sur quels outils et critères repose-t-elle ?

3.1 L'orientation stratégique générale.

Walton et Mc Kersie 1965 ont été les premiers à développer l'idée que toute négociation est traversée par une tension fondamentale et intrinsèque entre deux orientations opposées : la coopération et la compétition (ou l'intégration et la distribution dans leur jargon). Pour ces penseurs, ces deux vecteurs sont indissociables du fait qu'il s'agit à la fois de créer de la valeur ensemble (coopération) et mais aussi de se la répartir (conflit)⁵. La grande équation à résoudre pour tout négociateur consiste à trouver le bon équilibre entre le vecteur de la coopération et le vecteur du conflit. Cet équilibre subtil lui servira de ligne de conduite générale, et de fil conducteur à toutes ses actions et décisions. On peut donc retenir qu'en matière d'orientation générale, il existe deux grands types de stratégies : celles qui sont à prédominance coopérative (ou intégrative, relationnelle) et celles qui sont à prédominance conflictuelle (ou distributive, prédatrice). Comment s'opère le choix de l'orientation à prendre et le bon aigüillage dans chaque type de stratégie ?

Selon une approche largement partagée (J Rojot, 2006 ; Marc Cathelineau, 2007), deux paramètres de base doivent être pris en compte, auxquels peuvent s'ajouter ensuite d'autres considérations :

- l'état du rapport des forces en présence⁶ : la partie qui dispose du rapport de forces est en mesure de choisir une stratégie indifférente et de la moduler à sa

5- Cette vision rejoint sous un autre angle d'autres approches du caractère ambivalent de toute négociation (coopération – conflit). La méthode de la négociation raisonnée de Harvard a proposé d'échapper au dilemme en proposant au négociateur d'être doux avec le vis-à-vis (coopératif), et dur sur les questions à débattre (compétitif)

6- Le rapport de force en négociation dépend du pouvoir institutionnel, circonstanciel et individuel.

guise. A l'autre partie, il ne reste que la possibilité de s'adapter ou de se démettre.

- la qualité de la relation entre les parties : celle-ci est de nature à tirer la stratégie vers une ligne stratégique ou vers l'autre. Ce critère ne saurait être réduit à l'existence ou non d'une relation de confiance, mais intègre l'attrait de la relation et son potentiel d'opportunité d'affaires.

Remarque : certaines considérations importantes comme la nature plus ou moins conflictuelle de la négociation, la complexité de son objet ou l'acuité de ses enjeux, n'entrent pas dans la détermination des choix stratégiques :

- Soit une négociation conflictuelle par exemple autour d'un litige où les deux parties sont exposées à des pertes. Celle-ci reste tout de même une recherche commune d'une solution amiable. A ce titre, l'un ou l'autre des protagonistes, voire les deux, peuvent adopter des stratégies coopératives. Il suffit pour cela que la solution de rechange (le recours à la justice) soit répulsive et/ou que la relation entre les deux parties soit d'excellente qualité ou inscrite dans la durée.

- Soit par exemple une négociation portant sur la fourniture d'une centrale électrique. La complexité de l'objet pourrait plaider aussi bien pour l'adoption d'une stratégie coopérative que pour l'adoption d'une stratégie conflictuelle. Ce facteur ne joue donc aucun rôle dans l'élaboration stratégique.

- Soit encore une entreprise qui se trouve au bord de la faillite mais qui s'apprête à s'engager dans une négociation d'affaires dont l'issue et le résultat conditionnent sa survie. Cette situation délicate ne permet pas de dire s'il faut adopter une stratégie coopérative (pour faire aboutir la négociation) ou au contraire une stratégie conflictuelle (pour obtenir ce qui permet de sauver l'entreprise). L'acuité des enjeux n'intervient donc pas dans l'élaboration stratégique.

Les deux dernières considérations mentionnées (complexité de l'objet et acuité des enjeux) peuvent par contre influencer sur la durée de la négociation et imposer un processus long. Certes, en cas de contrainte de calendrier, cette exigence peut être compensée par un rythme accéléré. Cependant, dans la mesure où le facteur temps favorise ou défavorise une partie plus qu'une autre, il retentit inévitablement sur le rapport de forces⁷.

Ceci étant, à côté du rapport de forces et de la qualité de la relation, d'autres facteurs peuvent interférer dans le choix de l'orientation stratégique. Citons :

- la subjectivité du négociateur notamment le style de négociateur auquel il appartient : on admet trop facilement que tout bon négociateur doit être en mesure de faire preuve d'une flexibilité maximum et de transcender son profil

7- Ces effets se manifestent si une date butoir intervient ou si des négociations marathons sont difficilement supportables

personnel pour rentrer dans le style qui convient à la stratégie requise par chaque situation (M Cathelineau, 2007);

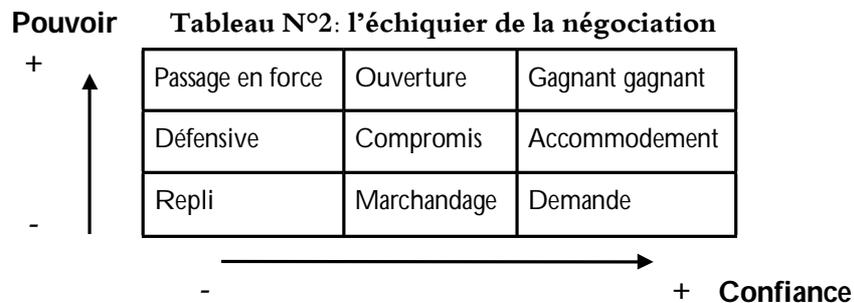
- La faisabilité ou la possibilité d'assumer la stratégie choisie : compte tenu de son rapport coût-efficacité, il se peut que l'orientation stratégique dictée par le rapport de forces et la qualité de la relation s'avère impossible ou inopportune et que le principe même de l'option négociée soit remis en cause ;

- Les normes sociales et éthiques en vigueur : par exemple, dans les négociations internationales, il vaut mieux tenir compte, dans le contexte culturel où l'on se situe, de la perception de la stratégie affichée et prendre les précautions nécessaires.

Comme on le devine la prise en considération au cas par cas de tous ces éléments relève d'un choix qui, s'il se veut rationnel, n'en est pas moins un choix de rationalité limitée⁸ sur un continuum de possibilités. Il est basé à la fois sur des anticipations rationnelles et sur des supputations fondées sur l'intuition.

3.2. Les registres stratégiques coopératifs et conflictuels.

M Cathelineau s'est appuyé sur les deux paramètres fondamentaux que sont le rapport de forces et la qualité de la relation entre les parties pour proposer un modèle d'élaboration stratégique simple et rigoureux mettant en évidence les registres coopératifs et les registres conflictuels. Le modèle est bâti sur le croisement de deux paramètres et leur déclinaison en degrés (élevé, moyen et faible). Il en ressort neuf catégories de stratégies (ou registres stratégiques).



3.3. Les registres stratégiques compétitifs

Il s'agit de toutes les situations où la relation de confiance est faible et où, en tous cas, les négociateurs n'en tiennent pas compte ; chacun étant focalisé uniquement sur ses intérêts. Les stratégies sont :

- Le Passage en force : à la faveur d'un rapport de force très favorable, le négociateur cherche à maximiser ses intérêts.

8- C'est ce que note Marc Cathelineau (2007) sur la base d'une étude menée à partir de l'observation de 4000 cas.

- La Défensive : le rapport de force étant équilibré, il cherche à défendre (faire valoir) au mieux ses intérêts ;
- Le Repli : son pouvoir étant faible, le négociateur cherche avant tout à protéger (préserver) ses intérêts.

3.4. Les registres stratégiques coopératifs

Du fait d'une relation de confiance excellente ou appelée à le devenir, les négociateurs se placent dans une posture coopérative et adoptent des positions telles que :

- Le Gagnant – Gagnant : le négociateur en position de force cherche à en tirer le meilleur parti tout en répondant aux attentes de l'autre partie.
- L'Accommodement : le rapport de force étant équilibré, la bonne relation de confiance incite le négociateur à s'accommoder volontiers des propositions qui lui sont faites.
- La Demande : bien qu'en position de faiblesse, le négociateur a confiance en l'autre partie pour soit réceptif à ses demandes et les lui adresse.

3.5. Les registres stratégiques mixtes (ou intermédiaires)

La relation de confiance effective ou à bâtir étant moyenne ou mesurée, la modulation stratégique se joue sur la qualité du rapport de force :

- L'Ouverture : le négociateur en position de force adopte une attitude ouverte, afin de tester l'autre partie ou améliorer la relation de confiance.
- Le Compromis : le négociateur vise un accord minimal sachant que la relation de confiance est moyenne et que l'équilibre des forces en présence risque de paralyser le processus.
- Le Marchandage : le négociateur en position de faiblesse fait suffisamment confiance à l'autre partie pour essayer d'obtenir un minimum de lui.

Il est utile d'examiner à présent comment le négociateur peut déterminer son degré de pouvoir (le rapport de force) ainsi que le degré de confiance qu'il accorde à l'autre partie.

4. - La détermination du rapport de forces et de la qualité de la relation

4.1 La détermination du rapport de forces

On peut simplement définir le pouvoir du négociateur comme étant la capacité d'obtenir de l'autre partie ce qu'il souhaite⁹. Il dépend de la balance des atouts

9- R. Dahl professeur en Sciences Politiques à l'Université de Yale a donné du pouvoir une définition simple et puissante : « le pouvoir d'une personne A sur une personne B, c'est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas faite sans l'intervention de A ». (R. Dahl, 1957)

et vulnérabilités et des perceptions subjectives que chacun en a. Le pouvoir du négociateur prend sa source dans trois éléments :

- Le pouvoir institutionnel : chaque négociateur vient à la table de négociation avec le rang qu'il occupe dans l'organisation à laquelle il appartient, mais aussi avec le poids et le prestige de celle-ci¹⁰. Ce type de pouvoir exerce une influence en termes d'image de marque et de légitimité et même une influence indirecte par allusion aux possibilités d'évolutions des relations d'ensemble.
- le pouvoir individuel : il tient à la personne du négociateur. Outre les marges de manœuvres que lui accorde son mandat, le négociateur dispose d'une capacité d'influence qu'il puise de sa compétence (savoirs, connaissances, créativité), et de son profil psychologique (charisme, flexibilité, empathie, etc.).
- le pouvoir circonstanciel : il est lié à chaque situation particulière de négociation, notamment, l'objet, le contexte et les enjeux réciproques. C'est une source de pouvoir éphémère qui, en cas d'abus, peut altérer la confiance à long terme¹¹.

Ces trois sources se combinent pour former le pouvoir du négociateur, mais il ne faut pas omettre d'ajouter qu'un quatrième élément intervient transversalement : la perception qu'en ont les négociateurs eux-mêmes, sur le leur et sur celui de l'autre partie. Ce point fondamental mériterait des développements qui sortent du cadre de cet article.

4.2. La détermination de la qualité de la relation

La confiance se définit comme le sentiment de pouvoir se fier à l'autre sans risquer d'avoir de mauvaise surprise. Cette attitude repose sur une impression plus ou moins fondée et non sur un raisonnement supposé infaillible. En règle générale, un minimum de confiance est toujours pré requis dans toute négociation. Le reste se gagne.

Parmi les indices permettant d'apprécier le degré de confiance à accorder, on peut citer :

10- Dans les négociations internationales, notamment dans le cadre onusien, le négociateur vient à la table de négociation avec le poids que représente son pays sur la scène internationale.

11- Trois circonstances peuvent entrer dans la composition du rapport de forces la (J Rojot (2006):

- la pression des objectifs ou enjeux par rapport à l'intensité du besoin à satisfaire : l'obligation de s'approvisionner pour un input stratégique auprès d'un fournisseur exclusif exerce une pression plus forte que si s'agissait d'un achat ordinaire sur un marché concurrentiel ;

- la pression du temps peut aussi exercer une influence importante : le fait par exemple qu'un achat soit urgent pour un input en rupture de stock pèse sur la stratégie du négociateur acheteur. C'est le cas aussi d'une vente dont le produit est destinée à faire face à des échéances serrées ;

- la qualité/attractivité de la solution de rechange disponible en cas d'échec : la partie qui dispose d'une solution de rechange confortable et fiable peut faire preuve plus que l'autre de rigidité et d'exigences.

L'élaboration des choix stratégiques en négociation : points de repère

- la cohérence des arguments avancés, c'est-à-dire l'absence de contradictions ou contre-vérités ;
- la concordance du langage verbal et non verbal qui est un bon moyen de détecter les mensonges ;
- la prévisibilité des comportements ou encore « faire ce qu'on dit et dire ce qu'on fait » ;¹²
- Une personne sûre d'elle et psychiquement équilibrée. Ainsi, une personne qui se laisserait dicter la manière d'être crédible et fiable, aboutit à donner l'image d'une personne non fiable.

Pour tester tous ces éléments, le négociateur peut recourir à des tactiques (telles que celle de « l'éclaireur »¹³) ou encore initier des entretiens préliminaires plus ou moins longs et approfondis, préalablement à toute négociation. Ces premières rencontres souvent informelles sont l'occasion de sonder à qui l'on a affaire, en faisant appel à l'empathie et à l'intelligence émotionnelle¹⁴. Ceci étant, le degré de confiance « à l'entrée » de la négociation dépend de plusieurs facteurs dont au moins cinq semblent déterminants :

- l'ancienneté de la relation qui avec le temps permet de fonder le sentiment de confiance sur l'expérience ;
- la nature de l'objet à négocier (règlement d'un conflit, ou montage d'un projet) peut d'emblée créer une atmosphère de défiance ou de confiance ;
- le contenu des points à discuter. En fait dans chaque négociation, le degré de confiance est modulé en fonction des points abordés ;
- le contexte de la négociation : par exemple, à l'international, d'un pays à l'autre, la relation de confiance est abordée selon les environnements culturels locaux¹⁵ ;

12 - Par exemple, une personne n'est pas jugée fiable si elle prend des initiatives unilatérales, même si cela va dans un sens positif, comme par exemple améliorer tout seul un ordre du jour déjà convenu.

13- Celle-ci consiste à déléguer dans une première étape d'observation des pseudo négociateurs sans mandat réel.

14- Robert Frank, l'un des grands penseurs en matière de recherche émotionnelle, a prouvé cette affirmation. Il a rassemblé des personnes qui ne se connaissaient pas pour jouer à des jeux où les participants pouvaient soit tricher, soit coopérer. Les participants disposaient de 30 minutes pour faire connaissance avant le début du jeu. Et ils se sont révélés étonnamment doués lorsqu'il s'est agi de prévoir qui allait tricher et qui choisirait de coopérer. Les signaux prenaient la forme d'un sourire, d'autres formes de communication non verbale, ou de bien d'autres expressions humaines. Le nouveau génome de la négociation article issu d'un forum international organisé en 2001 par Krauthammer International à Bruxelles («Partnerships in the Network Organisations»). www.krauthammer.com

15- Selon les cultures nationales, l'être humain est perçu comme étant foncièrement bon (pays scandinaves) ou au contraire mauvais (Amérique Latine). Par ailleurs, les managers de culture occidentale (européens et américains) ont tendance à agir en négociation comme des techniciens qui ont un problème à résoudre, contrairement à leurs homologues de culture orientale (arabe et asiatique), pour qui la négociation est une question d'ordre personnelle, conditionnée par la qualité de la relation.

- du profil psychologique du négociateur : par exemple, l'Analyse transactionnelle enseigne que les personnes, selon leur position de vie (+ - ou - +) accordent plus ou moins difficilement leur confiance aux autres.

Sous un tout autre angle, O Kuty se place dans une perspective socio historique et distingue trois types de confiance :

- la confiance valorielle : elle est étroitement liée au système de valeur de l'aristocratie en particulier le sens de l'honneur. Ce type de confiance a sensiblement perdu ses lettres de noblesse dans les pays occidentaux depuis l'apparition du taylorisme et surtout du weberisme ¹⁶;
- la confiance stratégique qui est liée à l'équilibre des pouvoirs dans le cadre d'une solidarité forte. Par exemple, dans les contrats de sous-traitance à long terme, la structure de la relation d'affaires fera qu'aucune des parties n'aura intérêt à trahir la confiance de l'autre.¹⁷
- La confiance procéduralisée, c'est-à-dire coproduite par les négociateurs sous la forme d'un ensemble de règles ad hoc et concrètes. La confiance est produite par des dispositifs qui s'exerceront et s'apprécieront dans la durée ¹⁸.

La négociation exige donc un minimum de confiance laquelle doit être mesurée et sous contrôle. La confiance accordée ne doit pas résulter d'une certaine paresse à procéder à certaines vérifications, ni émousser la vigilance du négociateur.¹⁹

Conclusion

Si la préparation des négociations fait partie des principes fondamentaux qui sont systématiquement recommandés par les penseurs et les professionnels, celle-ci doit consacrer une grande attention à l'élaboration de la stratégie à adopter.

16- Il attribue l'origine de cette approche à Montesquieu qui en observant le système politique anglais voulut prendre le contre-pied de Machiavel en pensant un Prince qui ne serait pas despotique. Un regain d'intérêt se manifeste aujourd'hui en faveur de la confiance valorielle en entreprise.

Cf. http://www.canal-u.tv/producteurs/canal_socio_universite_paul_verlaine_metz/dossier_programmes/la_sociologie_peut_elle_aider_a_comprendre_l_economie/la_negociation

17- C'est aussi le cas toutes les fois que les organisations travaillent et fonctionnent en réseau.

18- Selon un fameux dicton italien, « se faire confiance c'est bien, ne pas se faire confiance c'est mieux ».

19- Dans les séminaires de formation aux techniques de négociation l'attention des participants est souvent attirée sur le risque d'être manipulé en se voyant interpellé sur la question de confiance : « quoi ! vous ne me faites pas confiance ? ». La réponse systématiquement préconisée est « Bien sûr que je vous fais confiance, sinon je ne serais pas là à traiter avec vous ! Mais ce n'est pas une question de confiance, il faut seulement qu'on soit sûr de ... »

L'élaboration des choix stratégiques en négociation : points de repère

Celle-ci dépend de paramètres très spécifiques dont deux sont déterminants : le rapport de force et la relation de confiance. D'autres facteurs peuvent influencer à la marge, tels que le profil personnel du négociateur, la faisabilité effective de stratégie fixée, les normes culturelles.

Au cours du processus d'élaboration stratégique, des considérations sensibles, telles que la nature (conflictuelle versus coopérative) de la négociation, la complexité de l'objet sur lequel elle porte ou encore l'acuité des enjeux qui la sous-tendent, peuvent préoccuper le négociateur. Mais elles ne doivent pas intervenir dans les choix de l'orientation stratégique.

En soulignant que les paramètres déterminants de la stratégie du négociateur sont le rapport de forces et la qualité de la relation qui le lie à l'autre partie, il ne faut pas omettre de souligner que dans ce domaine, ce n'est pas seulement ni d'abord la réalité des choses qui compte, mais leur perception croisée.

Enfin, l'élaboration de la stratégie de négociation doit se poursuivre par la sélection de tactiques qui vont permettre à la fois de la tester et de la mettre en œuvre. Pour cela le négociateur dispose d'une panoplie comptant plus de deux cent soixante dix tactiques (P Audebert-Lasrochas, 2001). Mais ceci est un autre exercice...

Références bibliographiques

- Audebert-Lasrochas P, La Négociation – Applications professionnelles. Nouvelle édition du best seller Profession Négociateur, Editions d'Organisation, Paris 2001
- Cathelineau M, Cathelineau M, Nous sommes tous des négociateurs Pearson Education France, Paris 2007 2007),
- Dahl R, The concept of power, in Behavioral science, Vol 2, 1957
- Dupont C, Dupont C, La négociation, conduite, théorie et applications, 4ème édition, Dalloz, Paris 1994 1994).
- Fischer R & Ury W, Getting to Yes : Negotiating without giving in, Houghton Mifflin. Boston 1981.
- Robert F, Le nouveau génome de la négociation («Partnerships in the Network Organisations»).
- Rojot J La Négociation Edition Vuibert, Paris 2006
- Schelling T, The strategy of conflict, Harvard University Press. Cambridge Mass, 1960
- Walton RE & Mc Kersie, A behavior theory of Labor Negotiations”. Mc Graw-Hill, New York 1965
- Kuty O, La négociation des valeurs. Paris, Bruxelles,