

**Alain Lempereur
Aurélien Colson**

Méthode de négociation

**On ne naît pas
bon négociateur,
on le devient**

2^e édition

DUNOD

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

© Dunod, Paris, 2004 pour la première édition

ISBN 978-2-10-083722-9

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.

À propos de *Méthode de négociation*

*« La gestion du temps est essentielle pour le succès de vos négociations.
Cet ouvrage vous aide à vous concentrer sur l'essentiel d'abord. »*

Jeanne Brett, professeure distinguée de résolution des conflits et des organisations,
Kellogg School of Management, et directrice du Dispute Resolution Research Center,
université de Northwestern (États-Unis)

*« Un compagnon unique et bienvenu pour les négociateurs.
Il offre une distillation pédagogique d'idées éprouvées et de bonnes pratiques. »*

Pierre Debaty, responsable du bureau de formation du Parlement européen
à Bruxelles (Belgique)

*« Ce livre apporte un tournant par sa méthode pour conduire
des négociations efficaces. »*

Yann Duzert, professeur, Fundação Getulio Vargas (Brésil)

*« Même si vous n'appliquez que 5 % de cette méthode,
vos clients vous trouveront plus attentifs à leurs besoins. »*

Rémy Gérin, PDG de Médiaperformances (France)

*« Reposant sur une expérience dans plus de 50 pays,
les auteurs articulent le meilleur des approches européennes et anglo-saxonnes. »*

AJR Groom, professeur émérite à l'université du Kent
de Canterbury (Royaume-Uni)

« Que vous négociez à l'étranger ou dans votre pays, lisez ce livre. »

Tetsushi Okumura, professeur à la Nagoya City University,
Graduate School of Economics (Japon)

*« Cette méthode de négociation fait la différence pour les dirigeants politiques
ou économiques qui veulent agir de manière responsable. »*

Theo Panayotou, professeur à la Kennedy School of Government de Harvard
(États-Unis) et au Cyprus Institute of International Management (Chypre)

*« De nombreux anciens ennemis ont commencé à penser et à agir différemment
après avoir intégré les principes de ce livre. »*

Howard Wolpe, conseiller spécial du Président Obama pour l'Afrique des Grands
Lacs, ancien ambassadeur et ancien membre du Congrès des États-Unis

« Négocier sans cesse, ouvertement ou secrètement, en tous lieux, encore même qu'on n'en reçoive pas un fruit présent. »

Cardinal DE RICHELIEU, *Testament politique*, 1688.

« On apprend toute sa vie à devenir bon négociateur. »

Antoine PECQUET, secrétaire général du Conseil du ministère des Affaires étrangères sous Louis XV, *Discours sur l'art de négocier*, 1737.

« Il est enfin assez ordinaire que les négociations réussissent mal, parce qu'on y discute les affaires sans aucune méthode. »

Gabriel BONNOT DE MABLY, *Principes des négociations pour servir d'introduction au droit public de l'Europe*, 1757.

À Michèle, à Fabienne,

À l'amitié,

Grâce auxquelles tout devient possible.

Avant-propos

La négociation est une compétence essentielle pour tous les responsables, autant publics que privés. Mais l'instinct n'est pas toujours le meilleur conseiller ; il fallait une méthode performante et éprouvée pour aider le négociateur à mieux s'orienter. Ceci explique sans doute le succès de la première édition de *Méthode de négociation*, en France mais aussi dans le monde francophone. L'attrait d'un renouveau méthodologique explique aussi la sortie d'éditions étrangères de l'ouvrage : en anglais, lui assurant une diffusion globale, mais aussi en portugais, bientôt en chinois et en japonais, et déjà dans des langues – le persan, le géorgien – évoquant des régions du monde où les notions de conflit et de négociation prennent une dimension toute particulière : l'Iran, l'Afghanistan, le Caucase.

Cette diffusion traduit sans doute l'intérêt que de nombreux négociateurs, représentatifs de parcours personnels et de contextes professionnels variés, ont trouvé à cette *Méthode de négociation*. C'est à ces lecteurs que nous exprimons d'abord notre reconnaissance. Qu'ils aient jugé le livre utile, qu'ils y aient puisé les éléments d'une réflexion sur la négociation et ses enjeux, qu'ils y aient découvert outils et techniques susceptibles d'épauler leurs pratiques de la négociation : voilà les plus belles récompenses à notre travail d'auteurs. Merci.

Depuis 2004, de nombreux lecteurs de tous horizons – praticiens en entreprise ou dans le secteur public, chercheurs, étudiants – nous ont fait part de leurs remarques et suggestions sur le livre, sa structure, son contenu, son esprit, ses exemples. Qu'ils en soient également remerciés. Aujourd'hui, le moment nous semble venu d'y puiser pour produire une seconde édition de *Méthode de négociation*. Son esprit demeure : celui d'un livre qui s'adresse à tous, car la négociation concerne chacun. Mais sa structure évolue pour gagner en logique.

Sa rédaction tâche de gagner en fluidité. Le fond intègre de nouveaux résultats de la recherche et de l'expérience, notamment au contact des terrains où nous sommes intervenus ces cinq dernières années. De nouveaux exemples apparaissent, l'index s'étoffe et la bibliographie est mise à jour.

Cette seconde édition continue de reconnaître l'influence de trois courants de pensée. Le premier, essentiel, a soufflé dès les xvii^e et xviii^e siècles. Il porte les noms illustres ou méconnus de Wicquefort, Richelieu, Callières, Pecquet, Mably, Félice ou Talleyrand, chefs de file de la première école française de négociation. Bien plus tard, dans la seconde partie du xx^e siècle, les fondements de la négociation classique furent « retrouvés » et enrichis par nos mentors et amis d'outre-Atlantique – Jeanne Brett, Dan Druckman, Roger Fisher, Steve Goldberg, Bob Mnookin, Jim Sebenius, Lawrence Susskind, Bill Zartman et les membres du Harvard Program on Negotiation –, et aussi d'outre-Manche, dont A. J. R. Groom, Andy Williams et le regretté Keith Webb. La troisième vague d'influence qui nous a irrigués provient des synthèses françaises nuancées de Christophe Dupont, Guy-Olivier Faure, Alain Plantey, Jacques Rojot, Jacques Salzer et Christian Thuderoz. Sans la confluence de ces trois courants, l'encre de ce livre n'aurait jamais séché. Que ces théoriciens de la négociation d'hier et d'aujourd'hui se partagent toute notre reconnaissance.

Ce livre doit aussi beaucoup au soutien de l'ESSEC, qui depuis plus de quinze ans accueille et soutient les activités pionnières de l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (IRÉNÉ). Merci en particulier à Jean-Marie Ardisson, Jean-Pierre Boisivon, Martine Bronner, Marc Demange, Sylvia Desazars, Michel Fender, Gérard Guibilato, Léopold Kahn, Christian Koenig, Nicolas Mottis, Françoise Rey, Pierre Tapie, Gérard Valin, Radu Vranceanu et Jean-Marc Xuereb.

Au sein d'IRÉNÉ, nos remerciements vont à celles et ceux qui, dans la foulée, ont contribué depuis si longtemps à bâtir un pôle académique désormais sans équivalent en Europe : Aziza Akhmouch, Liliane de Andrade, Farid Baddache, Vianney Basse, Jean-Claude Beaujour, Imen Benharda, Alexia Bertrand, Éric Blanchot, Lionel Bobot, Adrian Borbely,

Alice Cartier, Hervé Cassan, Alexandre Chabot, Isabelle Chalhoub, Guy Champagne, Florence Darwin, Bruno Dupré, Florence Duret-Salzer, Antoine Foucher, Olivier Fournout, Thierry Gadaud, Gaspard Gantzer, Rémy Gérin, Bruno-André Giraudon, Jean-Edouard Grésy, Andreas Goërgen, Geneviève Helleringer, Cédryc Jouniaux, Michel Nouredine Kassa, Christophe Lattuada, Trinh Le Duyen, Julien Ohana, Ricardo Perez Nückel, François Perrot, Cédric Pierard, Misha Raznatovich, Christine Ricour-Dumas, Fahimeh Robiolle, Tina Robiolle, Tariel Sikharulidze, Catherine Silvestrin, Joseph Stanford, Arnaud Stimec, Jean-Marie Truelle, Francis Vandehaute et Emmanuel Vivet. Les membres d'IRÉNÉ qui ont formé à la négociation des dizaines de milliers de cadres d'organisation nous ont rapporté de multiples illustrations pratiques et vérifié l'application au quotidien des principes de ce livre. Certains ont en outre relu tout ou partie de ce livre, et nous les en remercions en toute cordialité, ainsi que tous les participants à nos séminaires de formation, en France et à l'étranger, qui nous ont obligés à une remise en question permanente et nous ont si souvent soufflé des réponses aux défis pratiques de la négociation.

Ils sont rejoints dans notre reconnaissance par des femmes et des hommes d'entreprises, d'institutions et d'organisations nationales ou internationales, qui nous ont fait confiance : Michel Barnier, Joël Bastenaire, Philippe Bertrand, Joe and Hoda Bissada, Bernard Boucault, Brook Boyer, Alexandre Brailowsky, Juana de Catheu, Jean-Marc Châtaignier, Charles Cogan, Emmanuelle Cretin-Magand, Pierre Debaty, Yann Duzert, Shirin Ebadi, Nicole Goujon, Sabine Haman, Isabelle Hubert, Jean-Pierre Jouyet, Lidia Juszko, Olivier Lafourcade, Stefano Mancini, Yann Marteil, Philippe Martin, Liz McClintock, Steve McDonald, Kalypso Nicolaidis, Xavier Molinier, Eugène Nindorera, Fabien Nsengimana, Théo Panayotou, Michel Rocard, Mahamadou Sako, François Verdier, Hubert Védrine, Jeremy Webber et Howard Wolpe. Nous leur témoignons, ainsi qu'à tous ceux que nous ne pouvons pas citer ici, notre immense gratitude.

De nombreux collègues professeurs de l'ESSEC à Paris et Singapour nous ont apporté leurs conseils dans leurs sphères de compétences respectives. Sans leur aide, cette entreprise d'écriture n'aurait pas non plus trouvé son terrain propice de développement. Merci à eux, mais aussi à ceux qui au jour le jour, durant les derniers mois, nous ont soulagés de nombreuses tâches ; nous pensons surtout à Ta Wei Chao, Séverine Lebrun, Francesco Marchi, Nathalie Klein, ainsi qu'à nos assistantes, Brigitte Leroux, Nathalie Zouzykine et Audrey Lolic ; merci également à Antoine Le Noan. Nos derniers mots, en écho à notre dédicace, s'adressent bien sûr à nos proches, nos compagnes et nos enfants, qui nous ont soutenus sans relâche et à qui nous demandons pardon de nos absences répétées.

Janvier 2010.

Table des matières

Avant-propos.....	7
Introduction : La nouvelle donne avant les vieux instincts	15
Trois convictions avant tout	15
Une méthode pour distinguer, en négociation, l'avant de l'après	29
Chapitre 1 Se questionner avant de négocier	33
Pas de cercle d'apprentissage	35
Positionnalisme	37
Approche compétitive.....	41
Approche concessive	44
Confusion du fond et de la relation	47
Préférence pour le court terme	49
Unicité de solution	51
Arbitraire des solutions	52
Surévaluation de soi.....	53
Négomanie	56

Chapitre 2 Préparer avant de négocier.....	59
« Qui ? » trois atouts relatifs aux personnes	62
« Quoi ? » quatre atouts relatifs aux problèmes.....	67
« Comment ? » trois atouts relatifs au processus	82
Chapitre 3 L'essentiel avant l'évident.....	93
Dix principes structurants pour aller de l'avant	95
Une séquence-type de négociation	122
L'adaptabilité dans la gestion des temps de la négociation	129
Chapitre 4 Créer de la valeur avant de la répartir	133
Créer de la valeur.....	138
Répartir la valeur	153
Régner d'abord en commun pour diviser ensuite.....	171
Chapitre 5 L'écoute avant la parole	173
Négocier, c'est d'abord communiquer	174
L'écoute active	187
La parole active.....	193
Écoute et parole actives tissent la trame de la conversation	205

Chapitre 6 Gérer les émotions avant les problèmes de fond	213
Comprendre l'empire des émotions en négociation	214
Six catégories d'analyse des négociations difficiles.....	221
Chapitre 7 Approfondir la méthode avant de gérer la complexité des différences.....	243
La relation verticale de mandat ou le « contrat de négociation ».....	247
Les négociations multilatérales.....	261
Les négociations multiculturelles.....	276
Chapitre 8 Formaliser l'accord avant de conclure.....	295
Évaluer et formaliser les produits des séances de négociation	296
L'ajournement informel ou comment soigner les « dernières impressions ».....	309
Conclusion.....	313
Les asymétries entre les autres et vous.....	314
Préparer la poursuite de son apprentissage	322
Bibliographie.....	327
Index	333

La nouvelle donne *avant* les vieux instincts

Ou comment prendre conscience
de l'omniprésence de la négociation

TROIS CONVICTIONS AVANT TOUT

Cette *Méthode de négociation* se fonde sur trois convictions, lesquelles n'ont pas pris une ride depuis la première édition. D'abord, la négociation est omniprésente dans notre vie, tant privée que professionnelle. Ensuite, savoir bien négocier est une compétence essentielle à chacun, au cœur du bien vivre ensemble et à rebours des vieux réflexes de décisions unilatérales imposées d'en haut, en vue de bâtir des décisions responsables, c'est-à-dire légitimes et effectives. Enfin, si on ne naît que rarement bon négociateur, on peut assurément le devenir : la négociation est objet d'apprentissage. Telles sont les trois convictions que nous voudrions partager avec vous avant d'évoquer l'esprit et le contenu de cette *Méthode*.

La négociation est devenue omniprésente

Ce phénomène est d'autant plus net si l'on ajoute *aux négociations proprement dites les situations de négociation*. Cette *Méthode* traite des unes comme des autres.

- Les *négociations proprement dites* sont plus ou moins formalisées, mais en général chaque participant se sait en train de négocier. Les contextes sont très divers : il s'agit de négociations commerciales, managériales, budgétaires, diplomatiques, sociales, immobilières, salariales, d'embauche, de fusions ou d'acquisitions, etc.
- Les *situations de négociation*, plus fréquentes encore, correspondent à des configurations dans lesquelles les acteurs en présence n'ont pas forcément conscience qu'ils sont en train de négocier, et pourtant c'est bien le cas : ils expriment une demande, défendent leurs intérêts, avancent des arguments pour que les solutions qui ont leur préférence soient retenues, bref mènent ensemble un processus négocié de prise de décision responsable. Les enfants aussi font de la négociation sans le savoir, comme Monsieur Jourdain de la prose, sans jamais la nommer. Ces situations aux prises avec nos relations, projets et conflits, se rencontrent à tout moment, en tous lieux.

Formelle ou implicite, la négociation intervient à tous les niveaux.

Même si l'individu peut l'ignorer, il est d'abord un négociateur *avec lui-même* : chacun de nous recèle des motivations contradictoires et mène une négociation permanente pour les ajuster au mieux. Négociation sur l'usage de notre temps : nous voulons à la fois consacrer plus de temps à nos proches, tout en nous investissant dans notre vie professionnelle, sans bien sûr rien perdre de ces moments où, seuls avec nous-mêmes, nous cultivons notre jardin. Négociation encore dans l'image que nous donnons à travers nos choix vestimentaires, dans lesquels s'affrontent le souhait de paraître adapté à tel contexte professionnel, et celui d'être à l'aise, sans oublier de plaire à celui ou celle qui nous a offert

tel vêtement. Ces négociations « intra-personnelles » expriment notre liberté de choix. C'est le démon de Socrate, cette lueur de conscience, qui entrevoit à côté de telle opinion, telle autre et telle autre encore. C'est la capacité d'imaginer des combinaisons nouvelles, issues de notre liberté la plus intime.

Chaque individu négocie ensuite *avec ses proches*, les personnes avec lesquelles il partage sa vie. Pour certaines décisions, des conventions préétablies viennent en aide : un jeune couple, par exemple, convient une fois pour toutes que Noël se fêtera en alternance dans la famille de l'un puis celle de l'autre. Pour d'autres choix – de loin les plus nombreux – il faut s'entendre au cas par cas, en situation. Chacun négocie avec son partenaire le lieu des vacances : faut-il aller à la mer parce que les enfants le souhaitent, à la montagne parce que l'un aime le frais et les promenades au sommet, chez les parents de l'autre parce que l'on ne s'y est pas rendu depuis longtemps, ou encore chez un ami qui nous invite ? Même les décisions en apparence les plus banales – quel film irons-nous voir au cinéma ? – empruntent des voies négociées.

C'est cependant dans *la vie professionnelle* que chaque personne est appelée à négocier de la façon la plus manifeste – et avec le sentiment d'y avoir moins le droit à l'erreur. Le constat vaut quelle que soit la branche d'activité, dans le *secteur privé* comme dans *l'administration*.

- Au sein de l'entreprise, il y a naturellement les instances légales de la négociation collective qui rassemblent représentants des salariés et de la direction : réunions des délégués du personnel, du comité d'entreprise, du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Au sein de l'administration, les commissions administratives et les comités techniques paritaires jouent un rôle similaire.
- En dehors de ces instances officielles, les situations de négociations individuelles sont constantes. Le changement de poste, la promotion, l'augmentation de salaires, qui relèvent de l'évolution des carrières, s'inscrivent dans une approche négociée.
- Enfin, et bien sûr, la négociation est au cœur des *métiers*. Le responsable des achats essaie d'obtenir la meilleure prestation de ses

fournisseurs. L'agent de sportifs professionnels s'efforce de décrocher un contrat d'un club de football ou d'une marque de vêtements de sport. Le consultant glane des informations de la part de cadres concernés par une restructuration. Le dirigeant d'une PME étudie avec ses collaborateurs les responsabilités qu'il pourrait leur confier. L'expatrié parlemente avec l'administration du pays hôte pour lever des obstacles bureaucratiques. Une entreprise multinationale confie le soin au responsable de son implantation industrielle dans un pays le soin de créer et maintenir des liens de confiance avec l'ensemble des parties prenantes locales. Etc.

Au-delà du monde du travail, la négociation devient omniprésente dans *le champ public* (de Carlo et Lempereur 1998, Colson 2005, Susskind, Duzert et Lempereur 2009).

- Au niveau *local*, le conseil municipal d'une ville décide de son plan d'urbanisme. En amont de son vote, ce document nécessite une préparation au cours de laquelle s'expriment, et négocient *de facto*, toutes les parties prenantes : élus locaux des diverses tendances politiques, promoteurs immobiliers, office d'HLM, associations de défense de l'environnement, transports publics, chambre de commerce et d'industrie, etc.
- Au niveau *régional*, la construction d'infrastructures, comme une voie de chemin de fer, une ligne électrique à haute tension ou une liaison autoroutière, fait l'objet d'une concertation entre le porteur de projet et toutes les parties intéressées : élus locaux, fédérations professionnelles, associations de riverains, etc. Cette procédure, dite de « débat public », intègre des situations implicites de négociation.
- Au niveau *national*, le gouvernement négocie constamment, sur les sujets les plus divers, même si souvent la responsabilité de la décision lui revient *in fine*. Prenons le cas du gouvernement français au cours de 2009 : des négociations furent menées, entre autres, à propos de la réforme des universités et de celle de l'hôpital, ou avec les responsables des secteurs bancaire et automobile dans le cadre du plan anti-crise, etc.

- Au niveau *supranational ou international*, durant la même période, le président de la République et son gouvernement ont mené d'importantes négociations face à la crise économique et financière – dans le cadre multilatéral du G20 – ou bien pour tenter de trouver une solution au conflit opposant la Géorgie et la Russie. Durant le dernier semestre 2008, exerçant la présidence de l'Union européenne, la France a mené une négociation permanente avec ses partenaires, sur de multiples sujets coordonnés par Jean-Pierre Jouyet, alors secrétaire d'État aux Affaires européennes. À l'échelle mondiale, l'arrivée au pouvoir du président américain Barack Obama rend sa primauté à la négociation multilatérale, à rebours de l'unilatéralisme assumé par l'administration précédente.

Cette multiplication de négociations se produit à différents niveaux de complexité : entre deux ou plusieurs individus, au sein d'un groupe, entre deux voire plusieurs groupes. Les exemples sont donc légion. Ils font apparaître une autre distinction importante en négociation. Il y a d'une part les négociations de *projets ou de contrats* : elles concourent à la réalisation d'engagements où interviendront plusieurs parties. Il y a d'autre part les négociations de *conflits*, voire de *crises*, qui tentent de gérer un différend plus ou moins lourd. Les deux types de négociation peuvent d'ailleurs se succéder selon un cycle.

- Mal conduite en amont, une négociation de projet (Lempereur 2007) laissera place en aval à une négociation de conflit, voire de crise. Ainsi deux investisseurs se mettent d'accord pour lancer une entreprise de logiciels et établissent un pacte d'actionnaires avec une division égale des parts, ignorant les conflits potentiels dans la gestion de l'entreprise. Au premier désaccord, les deux associés, incapables de mettre l'autre en minorité, se trouvent obligés de concevoir de nouveaux modes de prise de décisions pour surmonter le blocage ; par exemple impliquer un troisième actionnaire en position d'arbitre, grâce à une augmentation de capital.

Séquestrations et dialogue social

En 2009 en France, mais aussi en Belgique, les graves répercussions sociales de la crise financière née des subprimes se sont accompagnées d'une recrudescence de séquestrations de responsables d'entreprises. Illégales, ces pratiques ne traduisent pas moins, dans la plupart des cas étudiés, un défaut de négociation en amont, c'est-à-dire un manque de dialogue social et d'écoute authentiques, au point de précipiter une crise en aval.

- À l'inverse, un conflit résolu grâce à une négociation ouvre le chemin à une négociation de projet. Conscients que les *négociations d'amont* valent souvent mieux que les *négociations d'aval*, parce qu'elles en réduisent le coût, les partenaires sociaux imaginent de nouveaux mécanismes pour prévenir l'émergence de tensions, amener des accords collectifs durables et se prémunir au mieux contre le retour de crises majeures. C'est sur cette approche que furent instaurés à la RATP des mécanismes « d'alerte sociale », pour déclencher le plus tôt possible des discussions entre partenaires sociaux.

Cette omniprésence nouvelle de la négociation, en même temps qu'une prise de conscience progressive de la nécessité d'en comprendre les principes, donne raison à la prescience d'un éminent négociateur de l'époque moderne, Richelieu. Dans son *Testament politique*¹, le ministre-cardinal exhortait à se préparer aux « *négociations continuelles* » ; il faut :

« négocier sans cesse, ouvertement ou secrètement, en tous lieux, encore même qu'on n'en reçoive pas un fruit présent et que celui que l'on peut en attendre à l'avenir ne soit pas apparent. »

Trois évolutions majeures se conjuguent pour donner à la négociation cet essor sans précédent. L'individu change, la société change, les méthodes changent.

1. Les références complètes des ouvrages cités se retrouvent dans la bibliographie à la fin du livre.

La première évolution touche l'individu. Hier, un grand nombre de comportements ou de choix individuels étaient dictés – en tout cas très largement inspirés – par des normes, des codes établis, des traditions, des habitudes, une forme de pression sociale. Dans une large mesure, cet héritage, souvent rassurant, parfois pesant, est passé à l'arrière-plan avec l'essor de l'individualisme, du libéralisme et l'effacement des repères traditionnels. À mesure que ces repères s'estompent, et tandis que le champ – technique, social, culturel – du possible s'étend, les individus « n'ont plus d'autre choix que de faire des choix » (Giddens 1990, 1994). Quantité nouvelle de décisions s'offrent aux individus, qu'ils sont amenés à trancher de façon autonome, mais non indépendante : en situation d'interconnexion, ils doivent maintenir entre eux une forme d'entente sociale. Ce reflux de l'espace codifié ouvre un champ nouveau à la recherche d'accord des volontés. Dans un même mouvement, cette évolution met l'individu au défi de définir ses choix par lui-même, sans pouvoir toutefois ignorer les autres, auxquels le tissu social continue de le lier.

La deuxième évolution renvoie à la démocratisation de nos sociétés. Les modèles de prise de décision se renouvellent et les autorités traditionnelles sont remises en question. Comparons les deux exemples suivants. Dans les années 1960 et 1970, la France s'est dotée d'un parc de centrales nucléaires qui a consacré l'atome comme première source d'énergie du pays. Cette politique énergétique, d'une importance capitale et entraînant des conséquences de très long terme, fut brièvement discutée au Parlement et peu expliquée aux Français ; la localisation des centrales nucléaires fut, dans les faits, décidée sans concertation (Colson 1977). Aujourd'hui, une question connexe, d'une importance relativement moindre, connaît par contraste un écho d'une tout autre ampleur : il s'agit du choix d'un site d'enfouissement de déchets nucléaires. Cette question a fait l'objet de plusieurs échanges au Parlement, d'une loi et d'un débat national avec des rencontres en région. Des concertations sur les sites susceptibles d'accueillir cette installation ont réuni toutes les parties concernées. On le voit : à une époque où la légitimité scientifique et technique suffisait pour décider, a succédé un temps où la participation, la consultation, l'explication

constituent de façon croissante les étapes indispensables à l'élaboration de décisions responsables. Ces nouvelles exigences démocratiques confortent le rôle de la négociation au cœur des processus décisionnels.

Cette évolution concerne aussi l'entreprise, au sein de laquelle le management « *top-down* » a rencontré ses limites et laisse désormais place à des méthodes « *bottom-up* », participatives. Jusqu'aux années 1980 a pu dominer, notamment en Europe, un style de management taylorien, distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants ; d'une part ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent. Depuis, quelques échecs spectaculaires ont remis à sa juste place la prétention à l'omniscience et à l'omnipotence qui tentait certains capitaines d'industrie. La crise financière a souligné à l'extrême les ravages de ces états de surconfiance (Lempereur 2009d). Une vision pour l'entreprise doit être conduite par des individualités fécondes certes, mais aussi construite avec l'ensemble des parties prenantes ; c'est la négociation *en amont* dont nous parlions. Cette vision doit ensuite se modeler en chemin pour exprimer la créativité et l'innovation des uns, mais elle doit être remise en question par la discussion et le jugement partagé des autres, si un problème se pose (Lempereur 2010a). C'est la négociation en aval, le domaine permanent de la bonne gouvernance, du dialogue social, mais aussi de la gestion des conflits.

La troisième et dernière évolution majeure résulte de l'accélération des échanges et de la densification des interactions au sein de notre société. Dans un système où les acteurs se multiplient, où ils interagissent pour des raisons diverses, où les intérêts en présence sont de plus en plus étroitement imbriqués, la négociation devient le moyen opérationnel par excellence pour affiner, sur une base *ad hoc*, chacune de ces transactions. Le marché permet de fixer les prix et d'allouer les ressources, mais il ne fait que le gros du travail. Nombre d'interactions d'affaires nécessitent un ajustement plus fin, prenant en compte l'ensemble des dimensions d'une décision. En témoigne par exemple l'acquisition d'une société cotée : bien entendu, le montant de l'acquisition sera en grande partie fonction de la valeur boursière de l'entreprise cible, mais l'évaluation ne se réduira pas à cette cotation ; elle intégrera plusieurs variables lors d'une négociation préparée et

gérée par des experts spécialisés et mobilisant les compétences de nombreux cadres des deux entreprises. La plupart des interactions ne se limitent pas au quantitatif ; il faut aussi en gérer les aspects qualitatifs, domaine privilégié de la négociation. Pour organiser les échanges et gérer les conflits, le droit fixe un cadre et les bornes à respecter. Mais à l'intérieur de ce cadre et entre ces bornes, les solutions négociables abondent : comment définir l'accord qui convient le mieux, à un instant précis, pour des acteurs donnés et une transaction déterminée ? Et comment y arriver vite ? La négociation offre la souplesse et la réactivité nécessaires.

Pour schématiser, il y avait donc *l'avant* : une société à dominante « verticale », structurée par des normes permettant d'organiser la plupart des transactions. Il y a désormais *l'après* : une société plus « horizontale », où la variété des choix offerts et l'effacement des habitudes appellent la mise en place de processus négociés de prise de décision responsable. Ce passage ne peut bien sûr être daté avec précision : c'est un mouvement de société qui caractérise la fin du xx^e siècle et marquera le nôtre. La négociation est devenue omniprésente parce que les situations où une autorité légitime s'impose d'elle-même, de façon claire, non contestée et non ambiguë, se raréfient.

Savoir bien négocier est une compétence essentielle

Contrepartie logique de cette omniprésence, l'art de négocier devient une compétence essentielle, qui se substitue aux vieux réflexes de décisions unilatérales imposées par le haut. *Contraindre est de moins en moins efficace, convaincre de plus en plus nécessaire*. Il faut avancer « avec » et non plus « contre » l'autre. Il s'agit de transformer nos adversaires en partenaires. La capacité à bien conduire une négociation constitue aujourd'hui la compétence qui fait la différence. Dans cette nouvelle approche, les rôles de chacun évoluent.

- Le modèle du *responsable d'entreprise* (Lempereur 2009d) à la fois leader et membre d'une équipe remplace celui du patron autocrate. Ce nouveau style est celui d'une femme ou d'un homme qui, conscient des défis de son entreprise, associe ses proches collaborateurs à l'élaboration des décisions, travaille en étroite coopération avec l'ensemble de son personnel et de ses représentants. Il ou elle déploie un authentique *fair-play* dans sa relation avec ses clients et fournisseurs qui deviennent de véritables partenaires de long terme, rend compte de sa gestion à ses actionnaires avec clarté, écoute et intègre leurs conseils, en somme conforte à chaque instant son souci de préserver les intérêts de l'ensemble des parties prenantes au succès de son entreprise – et, en cela, assoit sa réputation personnelle.
- Le *responsable politique* qui sort du lot est celui qui amène les réformes avec le souci sincère et constant de la concertation et de l'explication (Susskind, Duzert et Lempereur 2009). Il sait soumettre à la négociation les points qui méritent de l'être et ensuite aboutir à une décision exécutable. En marge d'une négociation bien réelle avec les représentants de tel groupe – partis politiques, syndicats professionnels, collectifs environnementaux, groupements d'industrie, mouvements associatifs, etc. –, il gère par médias interposés une négociation virtuelle avec l'opinion publique, relevant de l'intérêt général.
- *L'avocat* nouveau est lui aussi négociateur. Plutôt que de voir sa tâche comme celle d'un simple plaideur, en attente d'une réponse d'autorité émanant du juge, comme tombée du ciel, il assure son rôle de conseil auprès de son client. À ce titre, il développe une relation de confiance avec lui et les contacts personnels ou professionnels de ce dernier ; il accompagne l'élaboration et la rédaction de contrats soucieux du long terme et préventifs de nouveaux différends. Quand un conflit naît, cet avocat ne perd pas de vue le potentiel positif associé à la relation d'affaires et tente d'obtenir une transaction, à savoir une résolution négociée du différend, plutôt que de se ruer vers une issue judiciaire incertaine.

- Le *professeur* assénant un cours magistral à ses élèves, comme en chaire de vérité, laisse place à un professeur facilitateur, usant de méthodes participatives. Ce nouveau professeur anime une classe, comme un manager son équipe. Il développe une stratégie pédagogique pour mobiliser les étudiants autour d'un but commun et installer une ambiance de travail où chaque apprenant n'est plus un récepteur passif mais se trouve placé en situation d'action, de réflexion et d'expression. Ce professeur innove, explore des terrains incertains mais créateurs ; il délègue ce qui peut l'être, sait faire accepter les étapes les plus difficiles de sa démarche, met en place des processus d'apprentissage qui aident les étudiants à donner le meilleur d'eux-mêmes au service de leurs intérêts et de ceux du groupe. La pédagogie aussi se construit comme une forme d'interaction négociée (Lempereur 2003c).

À travers ces différentes figures professionnelles se dessine *une nouvelle forme de leadership responsable*, qui définit un *savoir-faire*, mais aussi un *savoir être personnel et collectif*. Au-delà des compétences techniques traditionnelles, liées à leurs fonctions (production, logistique, finances, etc.), les dirigeants négociateurs se concentrent sur des qualités humaines essentielles à la mise en place de partenariats durables et à la gestion d'équipe. Ces qualités se fortifient par des techniques précises qui entretiennent de bonnes habitudes, cette *seconde nature* susceptible de définir un rapport renouvelé à soi et à l'autre, au bénéfice d'un corps social moins hiérarchisé et mieux intégré.

- *Les nouvelles techniques* – que ce livre tente d'approfondir – préconisent l'utilisation d'une méthode de résolution conjointe des problèmes, en situation de contrat ou de conflit. Durant ce processus, les participants à une négociation recherchent les motivations des diverses parties pour construire des solutions d'avantages mutuels. Ils utilisent des critères de justification pour trancher les nœuds gordiens. Ils associent chacun au processus, recherchant les alliances les plus larges possibles avec les personnes concernées par un projet, y compris les supérieurs ou subordonnés hiérarchiques. Ils sont attentifs à une gestion efficace de l'échange d'informations et du

mandat de chacun. Ils s'attachent à une écoute de tous, y compris – et surtout – de ceux qui les considèrent comme des adversaires ou qu'ils considèrent tels. Enfin, ils ne formalisent un accord qu'après avoir imaginé différents scénarios possibles et avoir privilégié les plus créateurs de valeurs.

- Au-delà des techniques, c'est *une nouvelle façon de vivre le leadership* qui émerge. Parmi les qualités marquantes, appelées à gagner en importance dans tous les contextes professionnels, figurent l'exemplarité d'un esprit constructif ; la coopération, la démarche intégrative et la créativité dans l'imagination d'expédients ; la souplesse sur la forme et la fermeté sur le fond ; l'humilité et le sens du service ; l'intelligence relationnelle et émotionnelle vis-à-vis de tous ; la recherche incessante de confiance ; l'empathie et l'affirmation de soi ; la prise de distance et la mise en perspective ; le calme dans la recherche de légitimité ; le partage du pouvoir pour l'exercer plus efficacement, dans une démarche large de consultation ; une transparence accrue ; l'acceptation du rôle de facilitateur dans la prise de décision ; la recherche du consensus le plus large ; le respect de la parole donnée, la fiabilité et la responsabilité dans l'exécution.
- Enfin, la combinaison de ces techniques et de cette façon de les vivre atteindra pleinement son potentiel si elle vise à établir *un meilleur équilibre au sein de la société*. Des changements véritables sont rendus possibles par une évolution négociée, plutôt que par des révolutions radicales imposées. L'idée – plus que jamais nécessaire – est de réconcilier la société avec ses élites et les élites avec la société ; de suggérer les moyens de construire ensemble une conception mature de la société ; de rechercher un dialogue plus large et plus fructueux entre le gouvernement et les citoyens, entre le gouvernement et le monde des affaires, entre responsables économiques et syndicaux, entre professions (ingénieurs et managers), entre professeurs et étudiants ; en somme, d'élargir l'assise sociale démocratique.

Le bon responsable est donc un bon négociateur. Il est celui qui réussit à conclure de « *new deals* » ; à monter et faire valider des projets