THESE DE DOCTORAT

ERIC LE DELEY

« L'intemporalité des principes de négociation, analyse comparée des textes anciens et récents sur la négociation »

Sous la direction du professeur ABABACAR MBENGUE

UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

UNIVERSITÉ
DE REIMS
CHAMPAGNE-ARDENNE

COMPOSITION DU JURY

ABABACAR MBENGUE, Directeur de thèse,
Professeur à l'université de Reims Champagne Ardennes

LIONEL BOBOT, Rapporteur
Professeur de négociation, docteur en sciences de gestion, HDR en sciences de gestion

FRANCOIS-BERNARD HUYGHE, Rapporteur
Docteur d'Etat en sciences politiques, HDR en sciences de l'information

THIERRY GADAUD
Professeur et professionnel de la négociation

JOSE KOBIELSKI,
Professeur à l'université de Reims Champagne Ardennes

Remerciements

Mes premières pensées vont à ma femme qui m'aime, m'aide et me soutient depuis dix ans, et qui, pendant que je rédigeais ce travail, m'a donné un deuxième fils aussi merveilleux que le premier.

Je remercie également Monsieur le Professeur Ababacar Mbengue, mon directeur de thèse, pour la relation que nous avons su tisser, pour ses précieux conseils, sa disponibilité, son écoute, son optimisme et sa rigueur intellectuelle.

Je tiens également à remercier Svetlana Serdukov, directrice de la recherche de Reims Management School, sans qui ce travail n'aurait pas vu le jour.

J'ai également une pensée particulière pour Emily Motu qui, malgré ses nombreux voyages, dans les îles du Pacifique et ailleurs a accepté de relire et corriger ces pages.

Je remercie également toutes les personnes à Reims Management School, qui m'ont aidé et soutenu, par mail ou de vive voix, durant la rédaction.

Je remercie mes parents, mes grands-parents, mes frères, qui ont eu la patience et l'espoir infini d'attendre l'aboutissement de ce travail.

Enfin, je remercie les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION **6**

PARTIE 1 : 400 ans d'histoire de la négociation **48**

CHAPITRE 1 : Les sources anciennes et les auteurs classiques de la négociation. **51**

CHAPITRE 2 : Confrontation des anciens et des modernes **82**

PARTIE 2 : La formation à la négociation : les apports de la mise en perspective historique des textes sur la négociation. **132**

CHAPITRE 1 : les cas de négociations bilatérales **137**

CHAPITRE 2 : les négociations multilatérales **157**

CHAPITRE 3 La gestion des conflits **192**

CONCLUSION **208**

INTRODUCTION

Table des matières de l'introduction

Remerciements **4**

SOMMAIRE **5**

INTRODUCTION **6**

1) Définition des termes du sujet : négociation et intemporalité **9**

1.1) Négociation **9**

1.1.1 : moyens de règlement des différends 9

1) La force 10

2) La Fuite 11

4) La médiation 11

5) L'arbitrage 12

6) La négociation 13

Choix des moyens pour résoudre un différend 13

1.1.1) analyse sémantique du mot négociation 17

1.1.2) définitions passées et présentes de la négociation 17

1.2) Intemporalité **20**

2) Les raisons de l'étude de deux périodes distinctes : l'époque moderne et les XVIIème et les XVIIIème siècles **22**

2.1) Deux époques différentes, quatre phases identiques **22**

2.1.1) Phase 1 : Création des Etats 24

a) Nécessité de survivre et besoin de transmission : petit rappel philosophique 24

b) La fondation d'un Etat 26

2.1.2) Phase 2 : affermissement du pouvoir et agrandissement territorial 33

2.1.3) Phase 3 : Relations internationales centrées sur la guerre et affirmation du sentiment national 36

2.1.4) Phase 4 : âge d'or des relations diplomatiques 37

2.1.5) Recommencement du cycle 39

2.1.6) Phase 1bis : révolutions et refondation de l'Etat 39

2.2) Richesse des sources entre auteurs classiques et auteurs modernes **42**

2.2.1) Histoire de la négociation 42

a) Les rapporteurs de la négociation 42

b) Les théoriciens de la négociation 43

c) Histoire moderne de la négociation 44

3) Apports attendus pour les sciences de gestion et problématique **44**

3.1) Le courant historique des sciences de gestion **45**

3.2) Problématique : **46**

4) Annonce du plan **47**

Le sujet de cette thèse est l'étude et la comparaison des styles de négociation entre l'Europe des XVIIème et XVIIIème siècles et l'Europe d'aujourd'hui. De la première publication d'un ouvrage sur la négociation (Jean Hotman de Villiers, 1603) à aujourd'hui, à part l'élément fondamental, l'humain, toutes les variables (environnements, cultures, modes de communication…) ont changé. Pourquoi, dans ce cas, tenter une comparaison entre hier et aujourd'hui ? Pourquoi, considérant ces différences, tenter de trouver des parallèles dans les modes de négociation ? Parce que, l'objectif de cette thèse est de démontrer que par-delà les époques, il existe des principes fondamentaux dans la négociation, des axiomes intemporels, applicables à toute époque.

Dans cette introduction, nous définirons les termes du sujet, puis expliquerons le choix des périodes définies, afin de bâtir une problématique et de proposer un plan.

1) Définition des termes du sujet : négociation et intemporalité

Dans cette première partie, nous définirons principalement le terme de « négociation », avant d'envisager ce que nous entendons par « intemporalité ».

1.1) Négociation

Le mot négociation, simple en apparence, est extrêmement complexe, puisque touchant à une activité humaine immatérielle. Afin de bien cerner cette notion, nous nous proposons, dans un premier temps, de monter d'un niveau et d'analyser la manière dont nous pouvons gérer un conflit, avant d'analyser la construction du mot « négociation », et de nous intéresser aux définitions qui ont pu en être données à travers les siècles.

1.1.1 : moyens de règlement des différends

Roger Fisher et William Ury, les deux auteurs ayant popularisé la négociation à la fin des années 1970, commencent leur ouvrage *Comment réussir une négociation* (Getting to Yes) par la question suivante, : *« Comment régler les différends qui surgissent entre les*

hommes ? (…) Aussi bien dans les familles qu'à l'échelle des nations, à tous moments, on doit faire face à la même difficulté : réussir à convaincre sans faire la guerre. »[1]

Ce préambule à l'étude de la négociation nous pousse, avant d'étudier les auteurs modernes et de les comparer aux auteurs anciens, à examiner quels sont les moyens à la disposition de n'importe quel être humain pour résoudre un différend.

1) La force

La force a toujours été l'instrument privilégié de résolution des conflits ou des différends. Que ce soit il y a 10.000 ans entre deux tribus qui vidaient leurs querelles à coups de massue ou aujourd'hui entre deux états ayant recours aux armes, l'utilisation de la force brute a toujours connu un succès non démenti.

Entre particuliers, c'est-à-dire entre personnes physiques ou morales, l'usage de la force dans les Etats de droit est interdit. Ainsi, nul ne peut se faire justice, et les citoyens acceptent de déléguer la possibilité de faire justice à l'Etat à travers l'arsenal juridique et judiciaire. Ainsi, en tant que particulier, nous pouvons faire usage de la force en traînant nos contradicteurs devant les tribunaux afin de les faire condamner par le juge. Comme pour une guerre entre Etats, la procédure peut être longue, le résultat incertain et les forces disproportionnées (que peut faire un simple particulier, personne physique, contre une société multinationale aux moyens illimités ?)[2].

Nous voyons donc que l'usage de la force est aujourd'hui encore un moyen fort couru de résolution des différends.

---

[1] FISHER Roger, Ury William, PATTON Bruce, *Comment réussir une négociation*, Editions du seuil, Paris, 2006, p.9 (édition originale : 198I)

[2] Il s'agira ici de conflits ou de différends « dissymétriques », la dissymétrie d'un conflit constatant une infériorité d'ordre technique (moyens financiers, puissance, entrainement, etc.) sur un adversaire qui reste cependant de même nature (personne privée), « la dissymétrie définit des disparités capacitaires »; elle décrit donc une relation du faible au fort dans un contexte de conflit dit « régulier » ou « conventionnel ».

2) La Fuite

La fuite est un moyen d'évitement du différend, un moyen particulièrement utile pour décaler le conflit dans le temps en fonction des rapports de force des parties. Ainsi, en tant que justiciable, dans une procédure judiciaire (donc dans un cadre d'utilisation de la force), nous pouvons parfaitement décider de « jouer la montre », de gagner du temps, afin de retarder le moment du jugement. De la même manière, lors d'une négociation, je peux ajourner les réunions, les retarder, afin de gagner du temps pour renforcer ma position. Face à la pression du temps, dans n'importe quel différend, la fuite peut constituer un excellent moyen de gestion du temps, à la condition d'être conscient de ses avantages et de ses inconvénients : « *dans les années 1970, les chercheurs montrent que la pression du temps joue un effet bénéfique sur certaines variables de la négociation (concessions, etc.), à partir des années 1980, la pression du temps est considérée néfaste par plusieurs chercheurs sur des variables telles que le niveau de solutions intégratives, de satisfaction, d'information, la perception des positions, les priorités de négociation, le nombre d'impasses et le temps mis à négocier. »*[3]

4) La médiation

La médiation, fait partie des Modes Alternatifs de Règlement des Conflits (MARC). Elle suppose l'intervention d'un tiers, qui sera chargé de rétablir le dialogue entre les parties, sans pour autant avoir le pouvoir de trancher le litige. Le médiateur n'est pas là pour trancher, dire qui a raison ou qui a tort, mais uniquement pour faire en sorte que les parties se parlent et discutent ensemble. Alain Lempereur, Aurélien Colson et Jacques Salzer, dans leur ouvrage *méthode de médiation*[4] définissent 6 phases de la médiation :

1) **l'introduction :** C'est le moment où le médiateur pose les fondements et les principes de la médiation. Il explique ce qu'est la médiation, ce qu'elle n'est pas, quel est son rôle ainsi que les droits et les devoirs en tant que médiateur (il est neutre et impartial, soumis au secret professionnel et à la confidentialité des débats)

[3] BOBOT Lionel, *les effets de la pression du temps sur les négociations bilatérales et multilatérales,* De Boeck Université, revue négociations 2008/2 n°10, P.55

[4] LEMPEREUR Alain, COLSON Aurélien, SALZER Jacques, *Méthode de médiation*, Dunod, Paris, 2008

2) **Les faits :** C'est la phase au cours de laquelle le médiateur va demander aux parties de raconter leur version des faits. Cette phase a un double but qui est de permettre à la personne qui raconte d'être écoutée et entendue, mais également de faire en sorte que l'autre partie entende une version différente de la sienne

3) **Identification des besoins :** Le médiateur, lors de cette phase va chercher à identifier les besoins qui sous-tendent les positions des parties. En agissant ainsi, il va transformer une situation figée, fondée sur des positions, en une situation active où les parties vont rechercher un accord pour satisfaire leurs besoins.

4) **Recherche de solutions :** Lorsque les besoins ont été identifiés, le médiateur va aider les parties à créer des solutions, grâce, notamment aux techniques de brainstorming.

5) **Engagement :** une fois que les solutions ont été listées, il va falloir choisir quelles solutions seront retenues et quelles solutions seront abandonnées. C'est dans cette phase que le médiateur va s'assurer de l'engagement des parties à respecter l'accord qui sera passé.

6) **Conclusion :** enfin le médiateur conclut la médiation, que celle-ci ait débouché sur un accord ou sur un désaccord. Le but du médiateur dans cette phase est de souligner et valoriser le travail commun.

5) L'arbitrage

L'arbitrage est un mode de résolution des différends qui fait intervenir une tierce personne chargée de résoudre les litiges. Contrairement à la médiation, l'arbitre va trancher le litige, comme un juge, et sa décision va s'imposer aux parties représentées. L'arbitrage est une justice privée et négociée, dans la mesure où les parties, lorsqu'elles concluent un contrat, peuvent inclure une clause compromissoire qui prévoit qu'en cas de litige, elles auront recours à l'arbitrage. Par exemple, en droit français, le législateur a prévu le recours à cette clause dans l'article 1442 du Nouveau Code de Procédure Civile (NCPC) :

Article 1442

Créé par Décret 81-500 1981-05-12 art. 5 rectificatif JORF 21 mai 1981.

La clause compromissoire est la convention par laquelle les parties à un contrat s'engagent à soumettre à l'arbitrage les litiges qui pourraient naître relativement à ce contrat.[5]

Certains organismes sont spécialisés dans l'arbitrage, comme par exemple la Chambre de Commerce Internationale[6], ou encore le centre de médiation et d'arbitrage de Paris[7].

Et la clause compromissoire pourra prendre cette forme : *Tous différends découlant du présent contrat ou en relation avec celui-ci seront tranchés définitivement suivant le Règlement d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale par un ou plusieurs arbitres nommés conformément à ce Règlement.*[8]

6) La négociation

Donnons d'abord une première définition du mot négociation.
Dans le dictionnaire Larousse, nous trouvons les définitions suivantes :
« Négocier : Discuter de quelque chose avec quelqu'un en vue de l'établir, de l'obtenir.
Négociation : action de négocier, de discuter les affaires communes entre les parties en vue d'un accord : la négociation d'un contrat. Discussions, pourparlers entre des personnes, des partenaires sociaux, des représentants qualifiés d'Etats, menées en vue d'aboutir à un accord sur les problèmes posés. »[9]

Choix des moyens pour résoudre un différend

Parmi tous ces moyens (Force, Fuite, Médiation, Arbitrage, Négociation), lequel peut-on ou doit-on choisir pour résoudre un différend ? Lequel est le plus pertinent ?
A part l'arbitrage qui a vocation à n'être utilisé qu'entre des sociétés, les autres moyens relèvent d'un ratio entre coût et gain escompté.

Prenons un exemple qui ne prenne en compte que l'aspect financier :

[5] Source : http://legifrance.gouv.fr
[6] http://www.iccwbo.org/
[7] http://www.mediationetarbitrage.com/
[8] http://www.iccwbo.org/court/arbitration/id4114/index.html
[9] http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/n%C3%A9gociation/54081

Ainsi, imaginons que nous ayons un différend avec une personne privée à qui nous envisageons de réclamer la somme de 100.000 euros (préjudice subi, préjudice moral, dommages et intérêts, etc.). De prime abord, nous aurons tendance à privilégier la force. Nous irons donc consulter notre avocat, qui, en tant qu'expert, sera à même de nous dire quelles sont les chances du dossier.

Imaginons que mon avocat estime que nous avons 80% de chance de gagner (ce qui suppose que le dossier soit plutôt bon).

- Mon espérance de gain est de : 100.000 x 80% = 80.000 euros
- Honoraires d'avocat (estimation) : - 10.000 euros
- Manque à gagner sur les honoraires (5%/an x 2ans) : - 1.000 euros

- Coût éventuel d'une procédure en appel :
- Honoraires d'avocat (estimation) : - 10.000 euros
- Manque à gagner (5%/an x 3 ans) : 1.500 euros

- Temps perdu, stress engendré…

RESULTAT : 57.500 euros

Ce résultat signifie que dans notre cas, l'utilisation de la force (en l'occurrence les tribunaux) est rentable à hauteur de 57.500 euros.

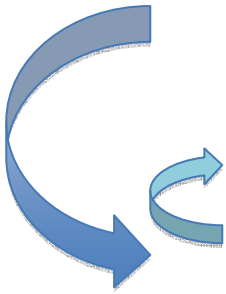
Admettons que demain, la partie adverse, prenne contact avec nous afin de transiger et nous propose, en ouverture de la négociation, la somme de 57.501 euros. Dans ce cas, notre intérêt nous dicte de passer de la force à la négociation qui s'avère plus rentable.

Cependant, nous pouvons également estimer que la relation est tellement dégradée avec l'autre partie que la résolution du conflit en tête à tête est impossible et que par conséquent l'intervention d'un médiateur s'impose. De surcroît, la négociation pourrait prendre 6 mois alors que la médiation pourra être beaucoup plus courte[10]. Ainsi, notre intérêt nous commande de passer de la négociation vers la médiation.

De son côté, l'autre partie aura tout intérêt, jusqu'à un certain point, à effectuer des manœuvres d'évitement et à jouer la partition de la fuite.

Ainsi, comme nous le voyons sur le schéma ci-dessous, le moyen utilisé pour résoudre un différend peut varier au cours du temps.

[10] Les dernières statistiques du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP) font état pour 2009, de 280 dossiers traités, avec un taux de réussite de 70%, pour des durées qui sont, dans 91% des cas, inférieures à 30 heures
(source : http://www.mediationetarbitrage.com/interne.php?page=15&niveau=2)



1) FORCE

2) FUITE

3) MEDIATION

4) NEGOCIATION

5) ARBITRAGE

Dans la mesure où le cœur de ce travail se situe sur la négociation, l'analyse ci-dessus reste extrêmement simpliste et ne sert qu'à illustrer les choix qui peuvent être faits par les parties lors d'un litige en tenant uniquement compte de l'intérêt financier. Cela suppose que les deux parties soient, toutes choses égales par ailleurs, totalement rationnelles et qu'elles aient uniquement fondé leurs demandes sur le seul argument pécuniaire.

Le graphique ci-dessous, plus détaillé, montre l'étendue du domaine du règlement des différends

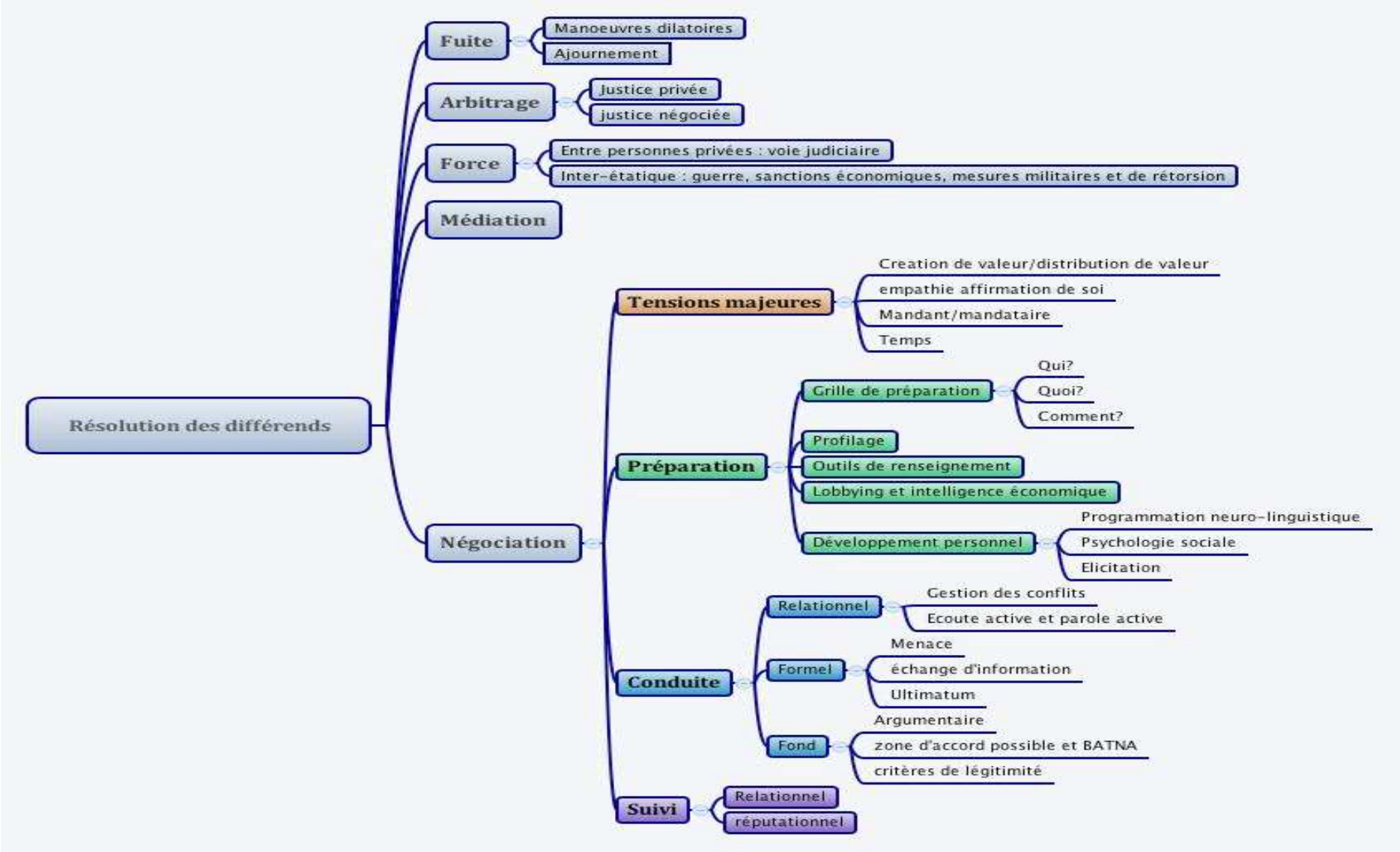


Schéma n°1 : Champ d'application de la résolution des différends

1.1.1) analyse sémantique du mot négociation

Les Romains, reprenant ce qu'affirmaient déjà les Grecs, divisaient la vie en deux grandes parties. D'un côté l'*Otium* qui était un temps consacré aux activités proprement humaines, celles qui permettaient à l'homme de s'élever, qu'il s'agisse des arts, de la science ou encore de la vie publique. Ce terme se traduit, dans nos sociétés modernes par le mot *loisirs* ou encore le concept du *temps libre*[11]*.*

Par opposition à ce temps libre, ces loisirs, une seconde partie de la vie devait permettre de satisfaire les besoins vitaux (afin de permettre à l'homme, ensuite, de s'adonner à l'*Otium.).* Cette seconde partie, symbolisée par l'absence de loisirs était appelée par opposition *nec otium*. Le mot negotium, dérivé de *nec otium* et qui signifie donc absence de temps libre, absence de loisirs, a donné en français le mot négociation.

Pour conclure sur l'étymologie du mot, il est intéressant de noter que derrière l'opposition de principe pouvant exister entre ces deux phases de la vie (*Otium* et *Nec Otium)*, il y a en réalité deux aspects qui se rejoignent :

- Dans la définition première de l'*otium*, il y a une **discipline** individuelle: C'est le sportif à l'entraînement, l'écrivain face à son manuscrit, le peintre face à son tableau.
- Dans le negotium, il y des **règles collectives, des règles du jeu**, propres à chaque société.

Ce sont ces règles du jeu de la négociation que nous nous proposons d'étudier ici et qui représentent l'enjeu de cette thèse.

1.1.2) définitions passées et présentes de la négociation

Les premières définitions du mot négociation apparaissent il y a plusieurs siècles. L'objet de ce travail étant de comparer les textes anciens de la négociation avec les textes contemporains, la première comparaison à effectuer est donc une comparaison des différentes définitions du mot. Quelles définitions les anciens donnaient à la négociation ?

Le dictionnaire de l'académie française de 1694 nous éclaire sur la vision de l'époque sur la négociation :

---

[11] « Le temps libre devient loisir lorsqu'il ouvre la voie à des comportements choisis et autogérés susceptibles de le meubler et de lui donner un sens. [...] Le temps libre n'a pas grande signification lorsqu'il est vécu ou subi dans l'anomie, l'indigence et la pauvreté, la carence éducative et le retrait social forcé. »
BELLEFLEUR (Michel), *Le loisir contemporain. Essai de philosophie sociale*, Presses de l'Université du Québec, 2002

« *Négoce : trafic, commerce de marchandises ou d'argent. Bon négoce, grand négoce, suivre le négoce, s'adonner au négoce, faire le négoce, faire négoce de toiles, de draps, d'épicerie. La guerre a fait tort au négoce, a fait cesser le négoce. Le négoce ne va plus comme autrefois. »*[12]

Les définitions données par le dictionnaire de l'académie française de 1694 sont exactement les mêmes, au mot près, que celles données par le dictionnaire de l'académie française de 1798 :
«Négociation : L'art et l'action de négocier les grandes affaires, les affaires publiques. Ex : il entend bien la négociation, il est habile dans la négociation. Il a été employé dans la négociation de la paix. Il n'a eu nulle part à cette négociation. Sa négociation a été heureuse. La négociation se faisait en un seul endroit. Mettre une chose en négociation. Il est employé dans les négociations »[13]
Nous nous heurtons ici à une définition qui n'en est pas une, mais qui se contente de décrire l'art de négocier par des exemples et surtout, qui renvoie la définition de la négociation à la définition du verbe « négocier » :
« Négocier : faire négoce, faire trafic. Ex : il s'est mis depuis peu à négocier au levant. Négocier en Espagne. Négocier en épicerie, en draperie (…) Négocier signifie aussi traiter une affaire avec quelqu'un. Ex : c'est lui qui a négocié cette affaire, ce mariage, cette réconciliation. Il a négocié cela fort secrètement, fort adroitement (…). Négocier un traité, une ligue »[14]

étant donné les définitions de la négociation, qui est le négociateur ?
« Négociateur : Celui qui négocie quelque affaire considérable auprès d'un prince, d'un Etat. Ex : Sage négociateur, grand négociateur, bon, habile, fin, adroit négociateur, négociateur intelligent, négociateur malheureux, mauvais négociateur.
Se dit aussi quelquefois des personnes qui négocient quelques affaires particulières. Ex : il s'est servi d'un mauvais négociateur. Elle a été la négociatrice de ce mariage. »[15]

Des définitions ont également été données par les auteurs anciens, spécialistes de la négociation. Ainsi, Antoine Pecquet en 1737 affirme que : « *Personne n'ignore que l'art de négocier est l'art de conduire les affaires publiques et de les diriger vers l'objet que l'on se propose.*

[12] ACADEMIE FRANCAISE *Le dictionnaire de l'Académie françoise, dédié au Roy. T. 2. L-Z* **,** Vve J. B. Coignard et J. B. Coignard (Paris) 1694, p.115
[13] Idem, ainsi que : Dictionnaire de l'Académie française... Tome 2 / revu, corr. et augm. par l'Académie elle-même **Auteur :** Académie française, **Éditeur :** J. J. Smits (Paris),1798, p.154
[14] Idem, ainsi que Dictionnaire de l'Académie française... Tome 2 / revu, corr. et augm. par l'Académie elle-même **Auteur :** Académie française, **Éditeur :** J. J. Smits (Paris),1798, p.154

[15] Id.

Je ne parle point ici des ministres qui chargés du soin du gouvernement, envoient les ordres de leur maître, mais de ceux qui sont destinés à les exécuter dans les pays étrangers. »

Aujourd'hui, la définition de la négociation va plus loin, même si certains exemples restent les mêmes. Ainsi si l'on prend le dictionnaire Larousse, nous trouvons les définitions suivantes :
« Négocier : Discuter de quelque chose avec quelqu'un en vue de l'établir, de l'obtenir.
Négociation : action de négocier, de discuter les affaires communes entre les parties en vue d'un accord : la négociation d'un contrat. Discussions, pourparlers entre des personnes, des partenaires sociaux, des représentants qualifiés d'Etats menés en vue d'aboutir à un accord sur les problèmes posés. »[16]

Les auteurs modernes quant à eux, au-delà d'une simple définition, tentent de classifier les différents types de négociation et d'en donner une typologie.
Ainsi, Patrick Audebert en 2005, définit 5 types de négociations différentes :
« A) les négociations internationales : Cela va des négociations d'affaires simples aux plus complexes ; de l'achat ou la vente d'un ordinateur ou d'une voiture à la vente d'un réseau TGV à *la Corée. Mais de simple à complexe ne veut pas dire de facile à difficile : c'est l'environnement, les interlocuteurs, les enjeux, la taille du projet qui feront la différence (…)*

B) les négociations sociales : Ce sont les négociations menées par les partenaires sociaux de l'entreprise et / ou de l'organisation. Tout comme les négociations d'affaires, elles vont du plus simple au plus complexe : de la négociation « in situ » lors d'un conflit social, à des négociations au plan national.

C) Les négociations interculturelles : Ce sont les négociations qui impliquent des partenaires de différentes cultures, ce qui pose le problème de l'incidence de l'interculturel dans ce type de négociations. (…)

D) Les négociations diplomatiques : Ce sont les négociations menées d'Etat à Etat ou par des organismes internationaux type ONU

E) Les négociations internes qui peuvent se subdiviser en deux groupes :

[16] http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/n%C3%A9gociation/54081

- les négociations hiérarchiques : ce sont les négociations qui se déroulent entre les collaborateurs qui dépendent de vous et celles que nous menons avec nos propres directions générales et / ou conseil d'administration.

- Les négociations organisationnelles : Ce sont les négociations menées entre les services, les départements, les organisations. Dans de nombreuses situations, le manager doit résoudre des conflits entre les différents services, le marketing et la vente, l'informatique et la comptabilité. »[17]

Jean-Claude Usunier de son côté définit la négociation comme suit : « *Le champ scientifique de la négociation semble parfois flou parce qu'elle emprunte à des domaines très divers, depuis la psychologie et la théorie des jeux jusqu'aux sciences juridiques et politiques. Pourtant on peut en donner une vision de synthèse assez simple. Il s'agit d'un paradigme de la décision collective, à la fois en l'absence (relative) de hiérarchie et en l'absence de règles (de nouveau relative, car les règles peuvent être l'objet même de la négociation et la négociation est souvent encadrée de façon partielle par des règles).* »[18]

Hubert Touzard définit la négociation comme *: « La négociation peut se définir comme une situation où des acteurs interdépendants cherchent par la discussion à mettre un terme à un différend, un conflit d'intérêt, ou même un conflit ouvert, en élaborant une solution acceptable par tous. »*[19]

De son côté, Franck L. Acuff[20] précise que « *la négociation est le processus de communication d'avant en arrière dans le but de parvenir à un accord commun sur les différents besoins ou des idées ».*

1.2) Intemporalité

L'intemporalité suppose l'existence de principes qui transcendent les époques. Le mot intemporalité, formé du mot temporalité et du préfixe privatif in-, suppose que le temps n'a pas de prise et qu'aucune évolution ne peut être constatée. Contrairement à la temporalité qui

[17] AUDEBERT, Patrick, *Négocier pour la première fois*, Editions d'organisation, Eyrolles 2005, Paris, p.3-5
[18] USUNIER Jean-Claude, *Comment enseigner la négociation d'affaires,* Revue Française de Gestion; Nov/Dec 2004; p. 63
[19] TOUZARD Hubert « Consultation, concertation, négociation », *Négociations* 1/2006 (n° 5), p. 67-74.
[20]ACUFF, Franck L. , *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world,* American Management Association, New york, 2008

suppose une logique historique et un écoulement du temps, l'intemporalité est la manifestation du caractère constant d'une pratique ou d'un état.

C'est la définition qui nous en est donnée par le dictionnaire Larousse :

Intemporalité : Caractère de ce qui est ***intemporel****.*

Intemporel : Qui est indépendant du temps, qui ne varie pas avec lui. Ex : Des vérités intemporelles.

Par conséquent, l'existence de principes intemporels en négociation suppose une invariance, une constante, quelles que soient les époques.

2) Les raisons de l'étude de deux périodes distinctes : l'époque moderne et les XVIIème et les XVIIIème siècles

Une des questions majeures de ce travail de thèse concerne le choix de deux périodes de l'histoire, d'un côté le XVIIème XVIIIème siècle et de l'autre l'histoire récente. Cette comparaison prend tout son sens si nous partons du postulat que l'histoire est soumise à des phases et que la période que nous traversons aujourd'hui présente des similitudes étonnantes avec la situation européenne il y a quatre siècles. Notre objectif n'est pas d'aller vers un déterminisme historique, que beaucoup contestent, mais d'observer la récurrence de certains faits et causes de l'histoire humaine et de montrer en quoi ces deux périodes de l'histoire humaine peuvent être comparées.

2.1) Deux époques différentes, quatre phases identiques

Afin d'expliquer le choix de ces périodes, nous partirons du postulat que l'Histoire est soumise à certaines phases auxquelles toutes les sociétés humaines sont confrontées à plus ou moins longue échéance. Chaque passage d'une phase à l'autre, chaque transition, se fait bien souvent dans la douleur, changement difficile, agité, qui peut parfois se terminer par la disparition de la société qui n'aura pas su ou pu s'adapter. Jusqu'à récemment, les différentes régions du monde étaient suffisamment isolées les unes des autres (Europe, Afrique, Moyen-Orient, Asie) pour constituer des groupes homogènes qui subissaient ces transitions et ces phases à leur rythme, sans interagir avec les phases des autres sphères culturelles. Ces phases « historiques » sont propres à chaque continent et les distorsions, retards ou avancées dépendent du contexte – historique, géographique- de chaque culture. C'est encore le cas aujourd'hui, mais les pays, les nations, les sociétés humaines se sont interpénétrées et ont cessé de n'agir que dans leur zone culturelle, pour devenir les acteurs d'une civilisation mondiale. Certains dérèglements visibles aujourd'hui peuvent être attribués au fait que les nations du monde ne sont pas dans la même phase et ne connaissent pas leurs transitions au même instant.

Nous distinguerons quatre phases que nous allons développer. Elles vont nous permettre de faire le lien entre les deux périodes qui nous intéressent. De manière générale, elles suivent l'évolution des Etats, de leur naissance à leur mort. Quels sont les facteurs de naissance d'une nation ? Comment l'organisation naît-elle au sein de cette dernière ? A quel moment le

sentiment national se développe-t-il ? Comment déterminer le moment où les relations internationales et la négociation interétatique prennent le pas sur la politique intérieure ?

2.1.1) Phase 1 : Création des Etats

La première phase, présente dans toutes les sociétés humaines est une phase fondatrice, qui pousse les hommes à s'associer et à s'assembler en communauté.

a) Nécessité de survivre et besoin de transmission : petit rappel philosophique

Sans chercher à reprendre l'idée du contrat social, il nous faut remarquer que le moteur qui a poussé les hommes à se regrouper en société puis en Etat, est avant tout la recherche de puissance. Cet élément est déterminant. La volonté d'être plus puissant que son voisin, puis que le voisin de son voisin est inhérente à l'espèce humaine. L'expansion et la puissance ont toujours fait partie des objectifs des sociétés humaines, tandis qu'à titre individuel, à l'intérieur de ces sociétés, cela se traduit par la recherche du pouvoir.
Il est évident que l'une des première objections que l'on puisse formuler est la suivante : A titre collectif, certaines sociétés sont profondément pacifiques de même qu'à titre individuel, certaines personnes n'aspirent pas à dominer autrui, à recueillir les honneurs de leurs concitoyens, ni à conquérir le pouvoir.
Il est cependant aisé de remarquer que ce genre de société finit souvent par être absorbé par d'autres, plus belliqueuses. Quant aux individus, ils remettent leur destinée entre les mains d'autrui, suivant le principe démocratique dans l'Europe aujourd'hui et la monarchie, la théocratie, ou simplement le chef tribal hier .

Ce besoin de puissance, à titre collectif et individuel, résulte de la nature humaine de transmission de sa culture et de son patrimoine, éléments qui passent obligatoirement par la survie, donc par la puissance. A titre individuel, nous souhaitons que nos enfants puissent s'épanouir, sans craindre pour leur survie[21]. Nous souhaitons également transmettre notre patrimoine génétique, culturel, social, artistique qui constitue l'héritage de ceux qui nous ont précédés et qui a forgé notre identité. Nous souhaitons également transmettre nos expériences, nos connaissances, qui font de nous, à titre individuel, des individus uniques.

[21] ROUSSEAU, Jean-Jacques, *Du contrat social ou Principes du droit politique,* Chapitre 2 :
« Sa première loi est de veiller à sa propre conservation, ses premiers soins sont ceux qu'il se doit à lui-même. »

A titre collectif, en tant que membres d'une société, les hommes souhaitent que leur mode de vie, leur héritage historique et culturel, leur mode de pensée perdurent afin que soient conservées les valeurs auxquelles ils croient et adhèrent.

Ce besoin de survie, n'a que peu de chance d'aboutir si l'homme reste seul. La précarité inhérente à tout individu isolé ne peut aller de pair avec ce besoin de transmission. Il a donc naturellement poussé les hommes à contrer cette précarité, à rechercher davantage de sécurité en s'assemblant en société. Cela signifie également qu'un groupe va développer des caractéristiques et un héritage communs, et que cela va constituer, pour l'ensemble du groupe, les raisons de la survie. Ceci explique l'attachement profond qui relie les individus aux valeurs défendues par le groupe et qui constituent la culture du groupe.

Certains auteurs datent même les premières négociations à cette époque des premiers âges de l'humanité :

« *A peine les sociétés furent-elle formées, à peine jouirent-t-elles de quelque calme au-dedans, que cessant de s'occuper d'elles-mêmes, elles jetèrent les yeux sur leurs voisins, eurent de la jalousie si elles les trouvèrent dans un état florissant, les méprisèrent s'ils leurs parurent faibles et voulurent les piller ou les asservir : de là les premières guerres. Comme les hommes en se réunissant en société n'avaient à proprement parler, formé qu'une ligue défensive contre la violence, il était naturel que les peuplades les moins fortes se réunissent encore pour s'opposer à celles qui voulaient abuser de la supériorité que leur donnaient leurs forces : telle est l'origine des premières négociations »*[22]

Lors de cette première phase, aucun problème n'apparaîtrait si les facteurs d'accroissement démographique et de progrès techniques ne poussaient les sociétés humaines à s'étendre, à se rencontrer, à s'affronter et s'interpénétrer.

En effet, les terres émergées ne sont pas infinies sur notre planète et l'homme a besoin d'une certaine surface, d'un certain territoire pour subsister. Nomade d'abord, sédentaire ensuite, il lui faut défendre l'accès à sa subsistance, à titre individuel et à titre collectif.

Imaginons un instant que les terres émergées soient illimitées et que chacun puisse assurer sa subsistance, donc sa survie, sans aucune difficulté. L'Histoire, qui se nourrit des civilisations, des conflits, des rencontres, ne serait jamais née, puisque chacun aurait pu assurer sa survie sans compromettre celle de ses voisins.

La carte du monde étant ce qu'elle est, et les ressources naturelles étant limitées, l'homme accroît son territoire au fur et à mesure que son groupe, sa société, sa civilisation, grandit

[22] BONNOT DE MABLY, Gabriel, *Principes des négociations pour servir au droit public de l'Europe (1757),* réédition avec introduction de Marc Belissa, Editions Kimé, Paris 2001, p.39

(lorsqu'il s'agit de groupes de nomades, et que le groupe devient trop important pour assurer sa subsistance, celui-ci se scinde en deux groupes et l'un des deux groupes part conquérir de nouveaux territoires. En revanche, pour les sociétés sédentaires, la croissance se fait petit à petit sur un territoire de plus en plus grand)[23]. A force de grandir, il va forcément croiser d'autres groupes humains, d'autres sociétés et c'est le début des conflits culturels. En effet, les conflits naissent lorsque deux sociétés arrivent au contact l'une de l'autre et que leurs volontés de puissances, liées à leur besoin mutuel de survie entrent en concurrence, et certains auteurs pensent que la guerre est concomitante avec la naissance de l'humanité :

« *Il est triste de penser que le premier art qu'aient inventé les hommes, ait été celui de se nuire et que depuis le commencement des siècles, on ait combiné plus de moyens pour détruire l'humanité que pour la rendre heureuse. C'est cependant une vérité bien prouvée par l'histoire. Les passions naquirent avec le monde. Elles enfantèrent la guerre. Celle-ci produisit le désir de vaincre, et de se nuire avec plus de succès, l'art militaire enfin.*[24]

b) La fondation d'un Etat

La fondation d'un Etat ou d'un Empire, est généralement associée à un homme ou à un groupe d'hommes puissants et charismatiques. Chefs de guerre ou fins politiques, parfois les deux, Cyrus le grand, Les pharaons, Romulus, Alexandre, Clovis, Charlemagne, Gengis Kahn, George Washington, Napoléon, sont autant de figures emblématiques, porteurs d'un projet de civilisation, qui fondèrent empires ou royaumes. Ces chefs, bien souvent guerriers, utilisèrent la guerre et les moyens militaires pour disposer d'un territoire vaste et significatif. Alexandre le grand a conquis l'Orient, George Washington s'est opposé par la force aux anglais tout en étendant le territoire américain vers l'ouest, Charlemagne a étendu sa suprématie sur l'Europe de l'ouest et tenté de rétablir l'empire romain. Le but de ces chefs de guerre est de posséder un territoire capable d'assurer leur survie et celle de leur descendance, sur lequel ils se sentiront en sécurité et qu'ils chercheront à accroître, dans un souci de puissance.

Cette première phase est composée de l'opposition à la concurrence, (puisque l'ennemi a les mêmes ambitions territoriales) et de la recherche du territoire le plus large possible. Afin

[23] MICHALON, Clair, *histoire de différences, différence d'histoires,* Sepia, 2002

[24] GUIBERT Jacques Antoine Hippolyte Comte de, *Essai général de tactique*, , Magimel, 2nde édition, 1804, p. 25

d'illustrer notre propos, nous prendrons quelques exemples, que ce soit le conflit entre les Hittites et les Egyptiens, l'empire d'Alexandre le grand, ou encore la fondation de Rome.

1) Egyptiens, Hittites et Assyriens

Les Egyptiens se sont rapidement retrouvés opposés aux Assyriens et aux Hittites, lorsque leurs sphères d'influence et donc leurs stratégies de puissances se sont rencontrées. Luttant pour leur expansion et leur survie en tant que groupe culturel, l'affrontement était inévitable.

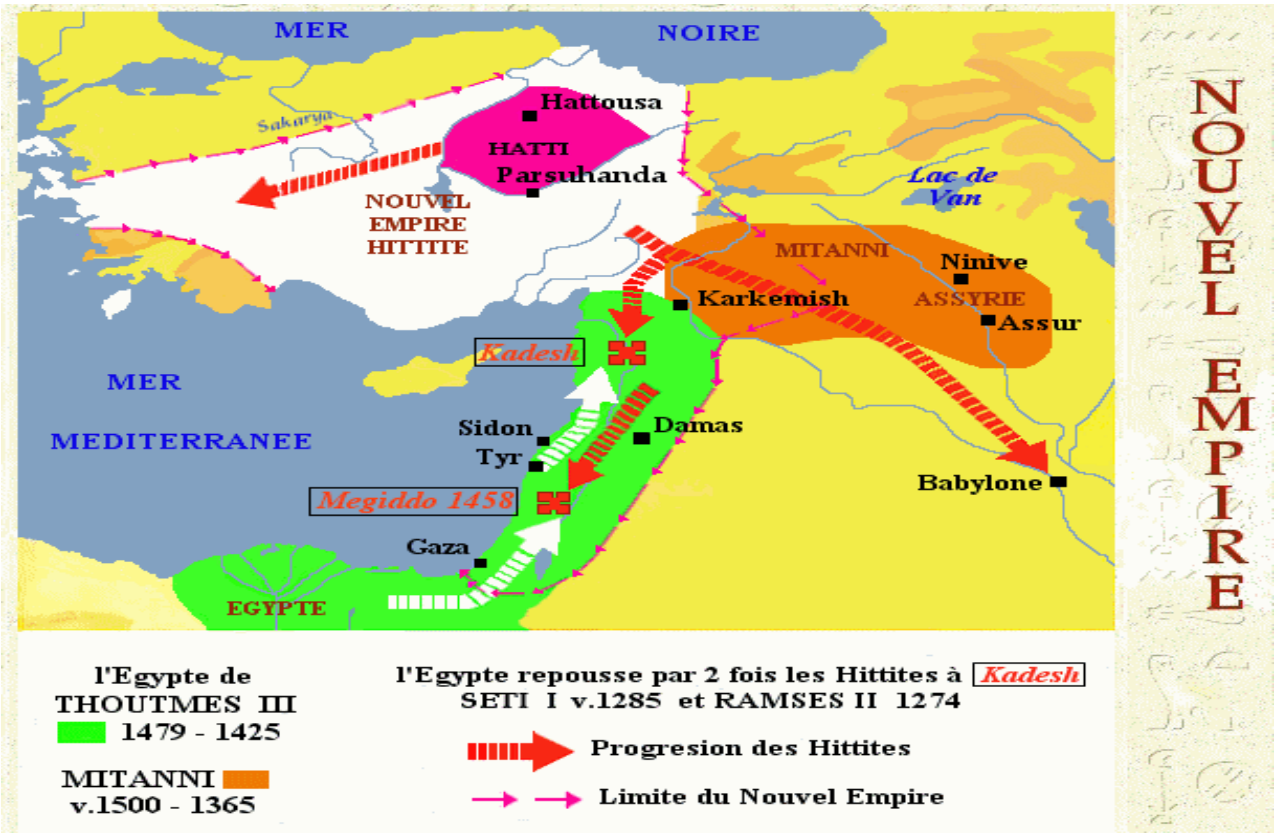


Schéma n°2 : Empires hittite et égyptien[25]

Cette phase d'expansion, de création de l'état est propre et commune à la genèse de chaque société. Propre, parce que chaque Etat trouve sa fondation dans une mythologie unique qui lui donne sa coloration culturelle, et commune car le déroulement de la fondation est le même pour toutes les sociétés embryonnaires aspirant à s'élever et à devenir des civilisations à part entière. Cette confrontation entre les Egyptiens et les Hittites donnera d'ailleurs lieu au premier

[25] Source : http://antikforever.com/Asie_Mineure/Hittites/hittites-hatti-kussar.htm

traité de paix de l'histoire en 1291 av. J.C., et donc à la première négociation dont nous avons la trace :

« Auparavant donc, depuis l'éternité, les relations du grand prince d'Égypte avec le grand chef de Khéta étaient telles que le dieu avait prévenu les hostilités entre eux au moyen d'un traité. Mais à l'époque de Mouwattali, le grand chef de Khéta, mon frère, il combattit contre Ramsès II, le grand prince de l'Égypte. Par après pourtant, à partir de ce jour, Hattousil, le grand chef de Khéta, est lié par un traité pour établir des relations durables que Rê et que Seth firent pour le pays d'Égypte, avec le pays de Khéta, pour ne plus permettre que des hostilités naissent entre eux, et cela, à jamais…

Le grand chef de Khéta n'entrera pas dans le pays d'Égypte, au grand jamais, pour y prendre quoi que ce soit. Ramsès, le grand prince d'Égypte, n'entrera pas dans le pays de Khéta, au grand jamais, pour y prendre quoi que ce soit…

Si un autre ennemi se dresse contre le pays de Ramsès II, le grand prince d'Égypte, et que celui-ci fait dire au grand chef de Khéta: «Viens à mon secours contre lui!», le grand chef de Khéta viendra et le grand chef de Khéta frappera cet ennemi. Mais s'il n'est pas du vouloir du grand prince de Khéta de venir {lui-même}, il enverra son infanterie et sa «charrerie» et il frappera l'ennemi… »[26]

[26] Traité de Meggido – 1291 Avant notre ère - http://labalancedes2terres.free.fr/spip.php?article323

2) L'empire D'Alexandre le Grand

Un autre exemple de création d'empire est celui d'Alexandre le Grand. Extrêmement vaste et fondé uniquement sur la conquête et sur son fondateur, cet empire immense s'écroulera avec lui. Alexandre le Grand, l'un des plus fameux conquérants a réussi à fonder un empire gigantesque, assujettissant des territoires immenses. Cependant, même si la première phase est un succès, le passage à la phase deux qui consiste à affirmer son autorité sur le territoire conquis est clairement un échec. Alexandre n'a pas réussi à assurer la pérennité de son empire, n'a pas réussi à passer à la seconde phase de préservation et d'affermissement ni à transmettre le pouvoir à ses descendants.

Schéma n°3 : Empire d'Alexandre le Grand[27]

[27] Source : http://antikforever.com/Cartes/carte_empire_alexandre.gif

3) Rome

L'histoire de Rome est également singulière et représentative de cette phase de création d'un Etat à travers une stratégie de puissance territoriale avec un passage en *phase deux* réussi. Cette petite bourgade de quelques arpents de terre, fondée en 753 avant J.C. alors que la Grèce est en plein âge d'or, saura en l'espace de 5 siècles prendre possession de tout le bassin méditerranéen. De Romulus, traçant le pourtour du village, nous passons à la capitale d'une monarchie, d'une république, puis d'un empire. Chaque fois que les limites de la Rome grandissante se sont trouvées au contact d'une autre civilisation (Etrusques, Carthaginois, Grecs, puis les barbares, beaucoup plus tard), la seule solution a été le choix des armes. De plus, en fonction de leur évolution, les romains ont su adapter leur mode de gouvernement, passant successivement de la monarchie, à la République puis à l'empire (à partir de -27 avant J.C.).

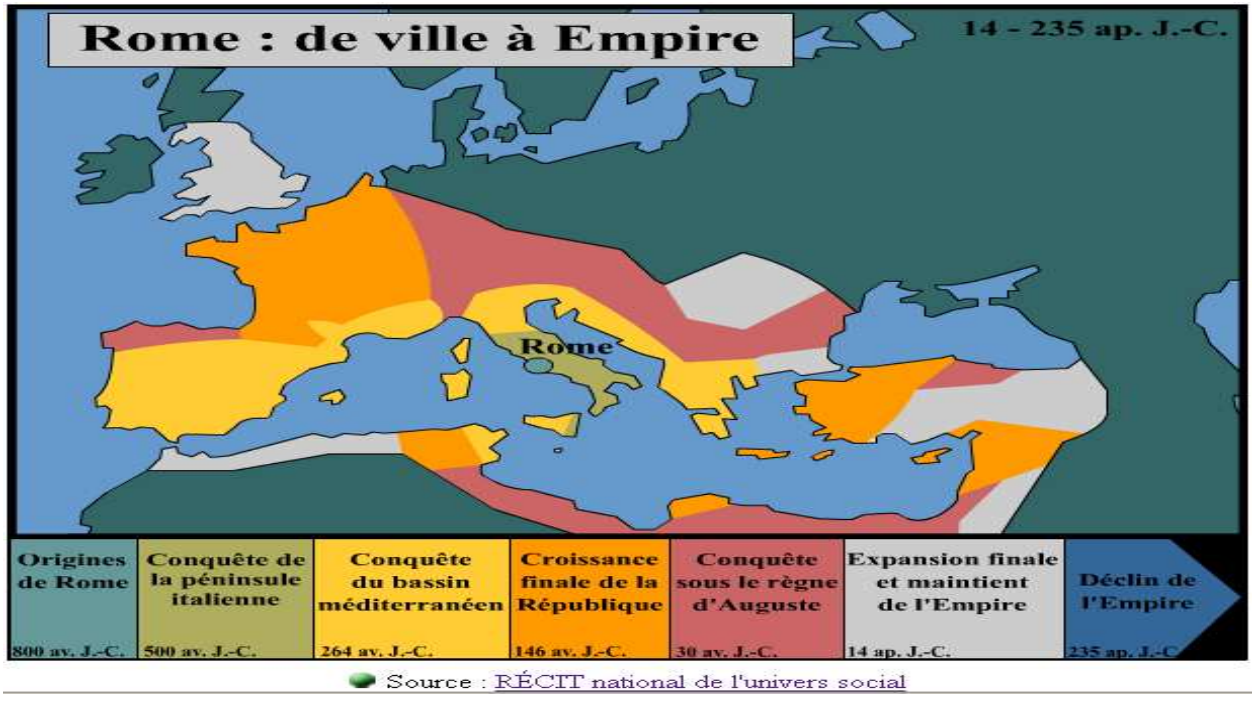


Schéma n°4 : Empire Romain[28]

Nous verrons que, outre le caractère particulier du fondateur, les phases par lesquelles est passé Rome sont communes à de nombreuses civilisations et que la pérennité d'une nation ou d'un empire dépend, comme nous l'avons dit précédemment, de son habileté à accepter et à gérer les changements de phases.

[28] Source : http://rome.recitus.qc.ca/ami.htm

4) L'empire des Carolingiens

L'empire de Charlemagne n'est pas autre chose que la volonté d'un homme de dominer un territoire le plus large possible, suivant dans son projet le travail commencé par son père. Ainsi à sa mort, le territoire qu'il lègue à son fils Louis le Pieux est immense et jusqu'à la mort de ce dernier on pourra avoir l'impression que la phase 1 est un succès.

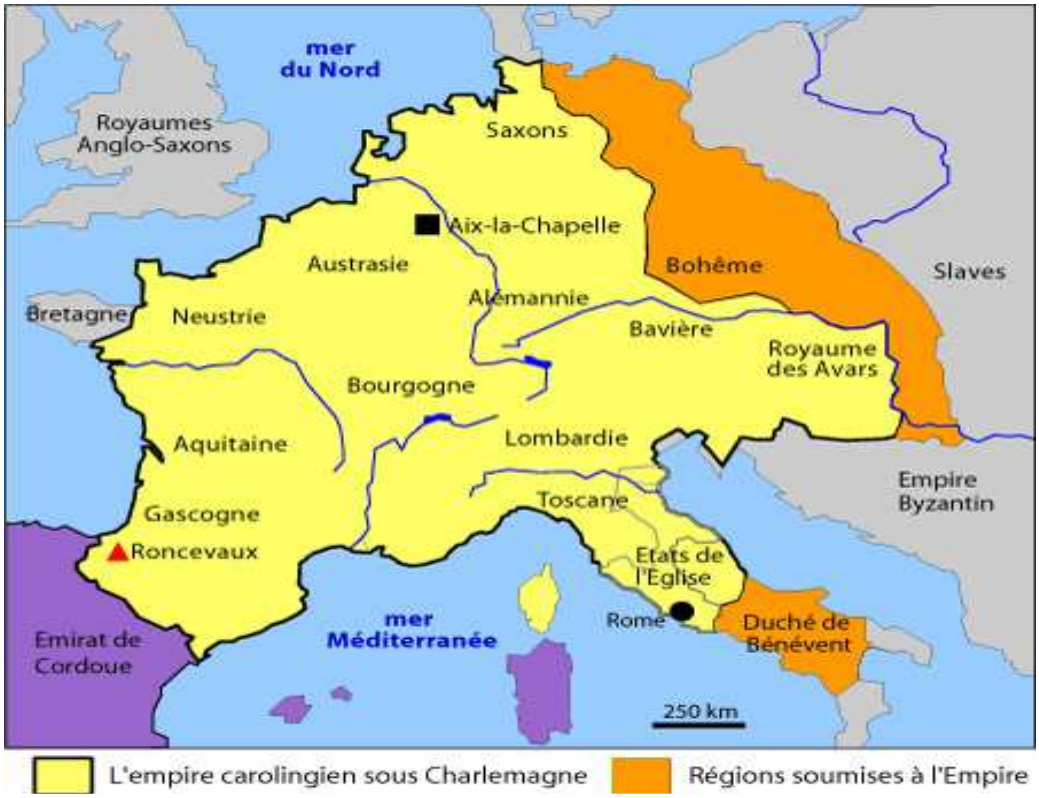


Schéma n°5 : Empire carolingien[29]

L'histoire anglaise, l'histoire espagnole, l'histoire allemande (qui, tout comme l'histoire de France dépend grandement de l'héritage de Charlemagne) ne sont pas différentes. En Angleterre avec Guillaume le conquérant, en Allemagne avec l'avènement du Saint Empire Romain Germanique, en Espagne avec la dynastie née pour la reconquête, tous ont su fonder des Etats puissants et solides. A chaque fois, une dynastie, une famille a réussi à s'imposer et à ancrer son nom dans la terre qu'elle occupait. Cet ancrage explique en partie pourquoi c'est la monarchie qui émerge en premier comme système politique. Puisque la création d'un état est due à un homme, le régime associé est monarchique et se développera sur les fondements établis par le fondateur qui favorise sa famille dans l'établissement des règles de dévolution au trône.

[29] Source : http://www.memo.fr/Media/MOY_CHA_003_A.jpg

Des exceptions, plus modernes existent. La démocratie américaine, par exemple a su imposer directement un système politique démocratique, fondé, il est vrai, sur un régime présidentiel fort. Ce régime s'est révélé être démocratique car l'opposition à l'Angleterre ne s'est pas faite autour d'un seul homme, mais grâce à un groupe d'hommes qui ont dû apprendre à composer pour travailler ensemble.

Pour assurer la réussite de cette phase embryonnaire de création d'Etat, les fondateurs doivent pouvoir, soit asseoir leur autorité de manière totale sur un petit territoire, soit mettre en place une administration forte sur un grand territoire. Faute de cette autorité, le passage à la deuxième phase va s'avérer extrêmement difficile voire impossible.

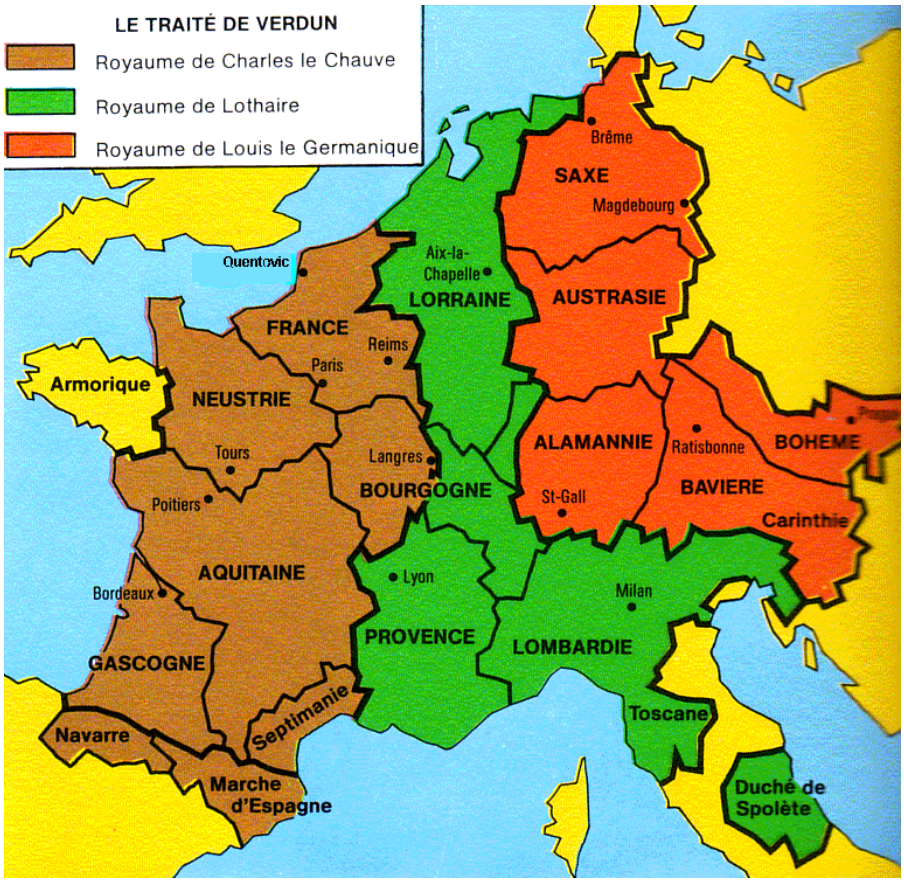
Cette capacité à contrôler et administrer le territoire conquis est une des conditions nécessaires à la réussite de la transition entre la première et la deuxième phase. Alexandre le Grand, par exemple n'a pas réussi à imposer ni une administration puissante ni un successeur sur le trône de son empire qui a ainsi disparu en quelques décennies.

Cette incapacité à trouver un successeur reposait sur sa personnalité exceptionnelle. Quant à l'absence d'administration, le vernis déposé par son passage était trop ténu et les peuples conquis trop disparates. Là où les Perses avaient construit patiemment pendant 4 siècles un empire (à partir du VIIème siècle avant J.C.) pour unifier des tribus sous une même autorité, Alexandre s'est contenté de passer sans s'arrêter, obsédé par son destin et par l'Orient. Cette volonté de puissance qui l'a poussé à aller jusqu'en Inde est incontestable. Mais à sa mort, l'incapacité à désigner un successeur et à exercer une autorité pérenne sur un territoire aussi vaste ont provoqué la chute extrêmement rapide de l'empire macédonien. Il n'a pas réussi à passer dans la deuxième phase d'affermissement du pouvoir.

Pour résumer, la création d'un Etat se fait donc dans la majorité des cas par l'intermédiaire d'un homme, à la vision et aux ambitions plus larges que celles de ses voisins. Pour ses successeurs, la tâche va être de pérenniser son héritage. Cette inscription dans la durée se traduit par un affermissement constant du pouvoir et un agrandissement territorial.

2.1.2) Phase 2 : affermissement du pouvoir et agrandissement territorial

Une fois le territoire obtenu, et ce fut vrai aussi bien pour les Egyptiens, les Romains ou encore les premiers Capétiens, les successeurs du fondateur vont tenter d'affermir leur position et d'affirmer leur pouvoir régalien sur ce territoire. Si jamais la chaîne de succession n'est pas claire, comme ce fut le cas à la mort d'Alexandre le Grand, l'empire fondé sera amené à disparaître, on peut considérer que la transition entre la phase 1 de *création d'un état* et la phase 2 *d'affermissement du pouvoir* est un échec et entraîne la chute de la nation naissante toute entière.



Ainsi l'empire de Charlemagne, dépecé en trois par ses petits-fils au partage de Verdun en 843 peut être considéré comme un semi-échec de la transition entre la phase une et la phase deux puisque trois autorités distinctes vont désormais s'exercer sur un territoire autrefois unique.

Schéma n°6 : empire carolingien lors du partage de Verdun en 842 [30]

A partir du moment où un Etat embryonnaire entre en phase deux, de nombreuses forces internes vont être à l'œuvre, au moins jusqu'à ce que des règles successorales claires soient définies (ces règles successorales peuvent être la primogéniture masculine au sein de la même

[30] Source : http://www.fapage.com/images/images_rois_carolingiens/traite_de_verdun_01.gif

famille ou bien le suffrage universel qui prévoit que les dirigeants, élus par le peuple, se succéderont pour gouverner le pays).

Pourquoi ces luttes internes apparaissent-elles ? Parce que la phase 1, la conquête du territoire n'est pas le fait d'un seul homme : il a une armée, des lieutenants, des barons qui l'ont secondé et qui comptent bien profiter de cette puissance naissante. Généralement, leur loyauté a été payée en terres et en domaines. Forts de ces fiefs, accepter une autorité supérieure est difficile. Lors de la phase d'affermissement du pouvoir par les successeurs du ou des fondateurs, des heurts apparaissent souvent, en interne avec les vassaux qui veulent s'émanciper, ou en externe avec les voisins, qui occupent le territoire convoité et n'acceptent que difficilement de voir remise en cause leur légitimité sur les espaces qu'ils occupent.

Ces conflits internes, lorsqu'il s'agit des vassaux, obligent le monarque à se déplacer, à régler les conflits, militairement si nécessaire. Cet affermissement interne, passage obligé de l'Etat en gestation, ne favorise pas l'établissement de relations internationales ou de conflits avec une puissance étrangère qui en serait au même degré de développement. Deux raisons à cela : la première est que le monarque manque de légitimité pour s'exprimer au nom de la nation naissante, puisqu'il voit son autorité souvent remise en cause et la seconde est que l'armée (ou l'embryon d'armée), est utilisée pour circonvenir les troubles à l'intérieur de son domaine. Cet affermissement du pouvoir impose une totale mobilisation des forces du pays vers l'intérieur. On se bat contre son voisin, on lutte contre son vassal ou son suzerain. D'où la quasi-inexistence des relations internationales au cours de cette période de création et de stabilisation étatique. Les ambassades ne sont pas la priorité des souverains, occupés à renforcer et pérenniser leur trône.

Prenons comme exemple les premiers Capétiens. La France, ou plutôt le domaine royal, fut d'abord un embryon de quelques kilomètres carrés, cerné de toute part. Il représentait, sous les capétiens du moins, l'équivalent de l'Île-de-France, entouré par des comtés et duchés au moins aussi vastes. Hugues Capet, figure emblématique dont se réclament encore les derniers descendants des rois de France a réussi à imposer sa dynastie pour en faire le royaume, au XVIIème siècle, le plus puissant d'Europe. Il aura fallu deux siècles (au moins jusqu'à ce que le dauphin ne soit plus couronné du vivant de son père) pour assurer la légitimité de la famille

capétienne sur le territoire du royaume de France. Si nous voulions dater cette période dans l'histoire de France, nous la rapporterions aux premiers capétiens.

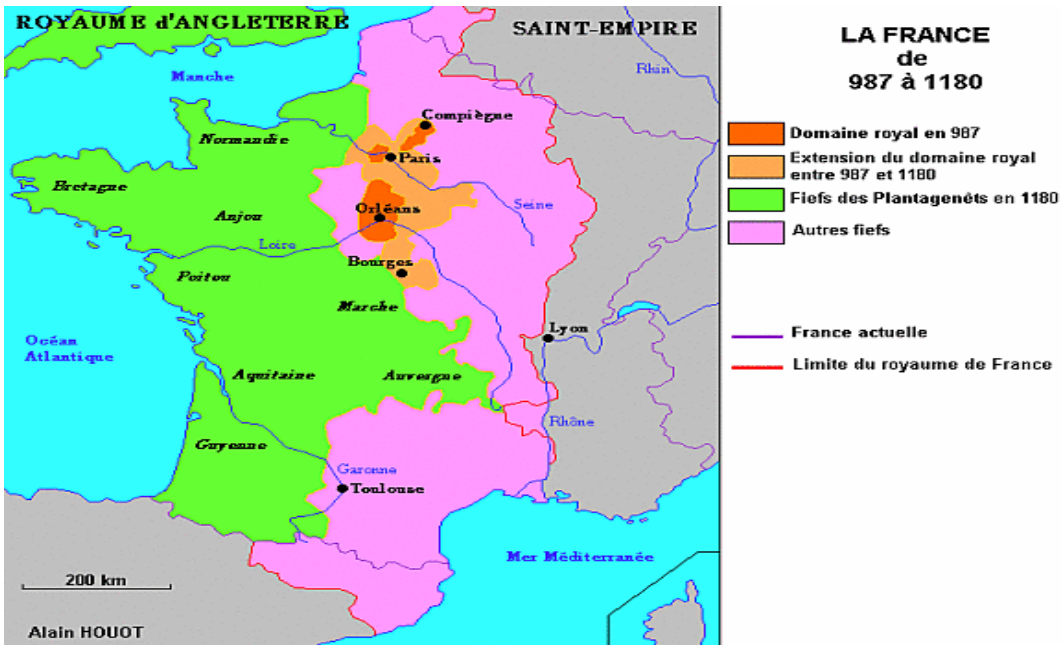


Schéma n°7 : royaume des premiers capétiens entre 987 et 1180

Le domaine royal est minuscule. Le roi est élu par de grands seigneurs plus puissants que lui et sur lesquels il n'a pas prise. Ses prérogatives sont extrêmement faibles et son pouvoir restreint. Il n'est que le premier entre ses pairs, d'où la fameuse expression, *Primus inter pares*. La dynastie capétienne est à ce point faible que Hugues Capet éprouve le besoin de faire sacrer son fils de son vivant… et cette tradition se perpétuera pendant deux siècles jusqu'à Philippe Auguste. De nombreux remous agiteront encore la noblesse, soit française, soit située à la périphérie du territoire national. Le combat homérique de Louis XI avec Charles le téméraire ou encore la fronde sous Louis XIV sont des convulsions plus ou moins fortes d'un ordre passé qui refuse de mourir et vont à l'encontre du sens de l'histoire. En effet, chaque transition de phase, chaque passage d'une phase à la suivante est forcément marquée par des mouvements réactionnaires d'ordres établis qui n'ont aucun intérêt à ce changement.

En Allemagne, l'incapacité des Empereurs du Saint Empire Romain Germanique à affermir leur position sur le territoire va donner une multitude de petits royaumes, plus ou moins indépendants. Ce phénomène empêchera la nation allemande de constituer une nation homogène jusqu'en 1870, où, à nouveau, nous assisterons à la phase de création d'un Etat avec Otto Von Bismarck, la Prusse et le Kaiser. En Italie, le phénomène est identique : incapacité à fédérer la nation en Etat autour d'une autorité centrale. En Angleterre, au contraire, l'affirmation de la puissance royale est comparable à celle de la France et très tôt, l'idée de nation anglaise a coïncidé avec l'Etat anglais malgré les changements dynastiques.

2.1.3) Phase 3 : Relations internationales centrées sur la guerre et affirmation du sentiment national

Une fois les Etats installés dans leurs frontières, avec un socle territorial leur permettant de se développer culturellement, politiquement, socialement, le monarque et sa dynastie ayant acquis une légitimité ils commencent à se tourner vers leurs voisins... dans un souci encore une fois hégémonique. Les relations internationales connaissent un premier élan. Les revendications territoriales prennent forme, permettant également à chacun des protagonistes de s'affirmer par rapport à l'autre et de construire son identité culturelle, dans la paix et dans la guerre. Ce n'est pas pour rien si les premières croisades correspondent à une stabilisation des Etats dans l'Europe du XIème siècle… ou que les guerres puniques ont eu lieu au moment où Rome était stabilisée sur le territoire italien. On ne peut se tourner vers ses voisins que lorsque la paix intérieure règne et que le pouvoir central est solidifié.
La force que le monarque tire de son propre territoire et l'assurance qu'il possède de ne pas être trahi par ses sujets lui permet de penser à l'accroissement de son royaume. Durant cette période il fera preuve d'une volonté hégémonique et guerrière. La jeune nation, pas encore consciente de son existence, va, dans ces affrontements, développer un sentiment national et, poussée par son monarque, cherchera à s'agrandir.

Nous pouvons par exemple dater l'apparition du sentiment national en France et en Angleterre (le sentiment d'appartenir à une même nation, un même peuple, par opposition aux autres peuples) à la guerre de 100 ans[31]. C'est dans l'affrontement entre les monarques anglais et français que se forge l'identité culturelle de chacun. Ce mouvement guerrier entre des nations qui prennent conscience de leur existence, contribue à souder et développer le sentiment national, notamment en France, en Angleterre et en Espagne. Pour l'Allemagne et pour l'Italie, agrégat de petits royaumes incapables de s'unir ou de se rassembler sous une bannière cosmopolite, le réveil des nations sera plus tardif…

[31] Guerre de 100 ans : 1337 à 1453

2.1.4) Phase 4 : âge d'or des relations diplomatiques

Une fois le monarque installé sur son territoire, son autorité affermie et affirmée, régnant sur un peuple ayant conscience d'être une nation, il va se tourner vers ses voisins, à la fois sur un plan militaire, mais de plus en plus sur un plan diplomatique. La stratégie de puissance qui s'est manifestée dans la phase précédente par la voie militaire a montré ses limites et la diplomatie prend peu à peu le pas sur les mouvements guerriers.

Ainsi, l'ordre apparent établi dans chaque nation permet aux monarques et à leurs ministres de jouer le jeu des intrigues et de la négociation. Cet « *âge d'or des relations diplomatiques* » apparaît en Europe au milieu du XVIème siècle (certains traités significatifs sont cependant signés à la fin du XVème siècle, et même s'ils font figure d'exception, ils sont en réalité les annonciateurs de cette frénésie diplomatique). Les tensions religieuses internes retarderont l'apparition de la diplomatie internationale à grande échelle. (les troubles internes aux Etats rendent difficiles les relations internationales, puisque les monarques ne peuvent se consacrer à deux fronts en même temps, internes et externes).

Ainsi nous pouvons penser que si le royaume de France avait connu des désordres intérieurs significatifs, Richelieu n'aurait jamais pu intriguer et entretenir la guerre en Allemagne pendant 30 ans ou presque[32]. En réalité, politique intérieure et politique extérieure agissent, à cette période, comme des vases communicants. Les guerres qui émaillent l'histoire européenne ne sont donc qu'une recherche perpétuelle de pouvoir par rapport aux autres, stratégies de puissance qui se heurtent, contrebalancées par une habile politique diplomatique d'équilibre des forces. Cette incapacité à s'étendre sur le continent européen va amener les nations européennes, bien que ce ne soit naturellement pas la seule raison, à explorer le monde. La découverte de terres inconnues et fertiles a momentanément permis de satisfaire les volontés de puissance des Etats. Le temps des colonies, espagnoles, portugaises, anglaises était arrivé. Et même dans cette recherche de nouveaux territoire, la diplomatie a son mot à dire : le traité de Tordesillas entre l'Espagne et le Portugal en 1494 en est un exemple[33].

Au début du XVIIème siècle, les monarques européens règnent sur des états clairement délimités et ils ont contribué à créer un sentiment national fort qui leur garantit une unité face aux possibles agressions ultérieures. Ils ont ainsi pu développer et améliorer les relations diplomatiques et internationales. Les deux siècles d'or de la diplomatie européenne, peuplés

[32] Guerre de 30 ans : 1618 à 1648 qui se conclura par les traités de Westphalie.

[33] Le **traité de Tordesillas** est établi le 7 juin 1494 pour partager le Nouveau Monde entre l'Espagne et le Portugal avec pour ligne de partage un méridien nord-sud localisé à l'ouest des îles du Cap-Vert.

d'ambassadeurs et d'émissaires, d'honorables espions et de plénipotentiaires peuvent commencer. Ils correspondent à une phase d'accalmie dans les désordres internes des Etats européens. Mis à part la révolution anglaise de 1689, les Etats européens sont relativement stables, leur permettant de jouer au jeu des alliances, des coalitions, des droits de succession et des guerres en dentelle. Cette phase particulièrement propice aux tractations a donc vu fleurir les négociations et les négociateurs et il semble bien que jamais l'homme n'ait autant négocié, à aussi grande échelle, qu'entre 1600 et 1780. Et qu'il n'ait jamais autant publié d'ouvrages sur la négociation qu'à cette période.

Une fois cet âge d'or des relations diplomatiques révolu, le cycle se termine… et recommence.

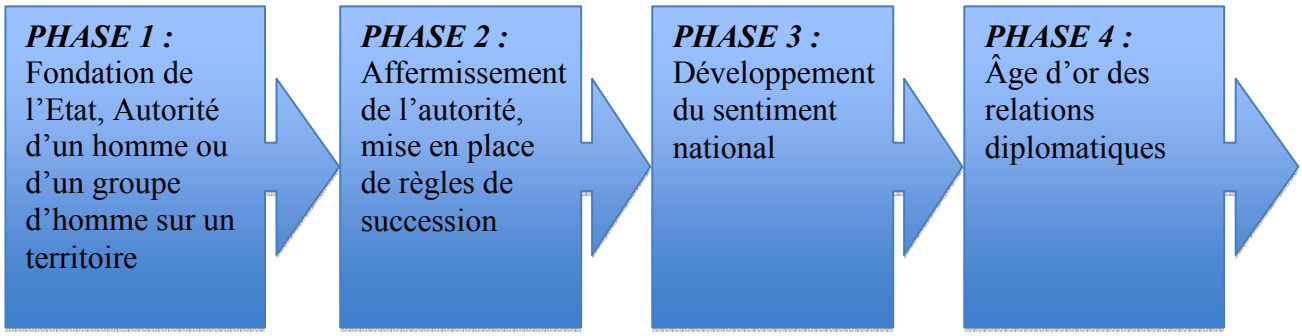


Schéma n°8 : Les différentes phases de développement d'une nation

2.1.5) Recommencement du cycle

Notre propos n'est pas d'étudier en détails toutes les autres sphères culturelles pour démontrer la pertinence du modèle suivi. Nous nous contenterons d'étudier la récurrence du cycle dans le monde « occidental ».

Ce fort sentiment national décrit lors de la phase trois, qui a permis de cimenter les nations autour de leurs dirigeants, les autorisant ainsi à converser, discuter, échanger avec leurs voisins, ce fort sentiment national, donc, a fini par se retourner contre ces dynasties qui l'avaient encouragé, comme il finit toujours par se retourner contre le pouvoir en place.

En effet, il arrive un moment où le peuple est tellement conscient de sa propre existence qu'il décide de se passer du monarque. La révolution française mais aussi la révolution américaine en sont de parfaits exemples et marquent le recommencement du cycle. La prise de pouvoir du peuple correspond ainsi à une lente maturation historique. Et même si les révolutionnaires, de prime abord n'envisageaient pas de supprimer la monarchie, il ne faut y voir que la difficulté d'abandonner un système ancien pour un nouveau. A terme, un nouveau régime a été créé et la France s'est dotée d'une constitution, dans la lignée américaine.

2.1.6) Phase 1bis : révolutions et refondation de l'Etat

Le peuple français, qui vient de renverser son roi, décide d'exporter son modèle de gouvernement au-delà de ses frontières. Libérons les peuples de l'Europe ! Pour des raisons idéologiques et prosélytes, certes, mais également dans un souci de puissance, d'expansion donc de survie, tout comme la dynastie déchue à ses débuts.

L'épisode napoléonien est également la manifestation de la première phase qui consiste à réinventer le pouvoir et la nation, à asseoir son autorité sur un territoire et le transmettre à ses descendants. L'échec de Napoléon vient en partie du fait que la France d'un seul coup, ayant

initié la transition se retrouve en avance par rapport aux autres monarchies européennes, convaincues d'être restées dans l'âge d'or des relations diplomatiques : le congrès de Vienne de 1814-1815 est ainsi la dernière manifestation d'un âge révolu, où tous se réunissent pour décider de la paix, comme à Osnabrück, Münster, Ryswick ou Utrecht.
Les autres pays d'Europe connaîtront le passage en phase 1bis à travers des révolutions, plus tard au cours du XIXème siècle. Ainsi de la révolution industrielle, initiée par l'Angleterre, des révolutions allemandes…

Cette recherche d'unité se conclut par l'affirmation d'une autorité forte sur un territoire donné, que ce soit l'Allemagne qui fait son unité contre l'Autriche (guerre austro-prussienne) et contre la France en s'unifiant à Versailles en 1871 ou encore l'Italie de Garibaldi.

7) Phase 2 et 3 : affirmation de l'Etat et sentiment national
La phase d'affirmation de soi et de conflits commence au début du XXème siècle, plus tôt en France que chez ses voisins, du fait qu'elle n'a pas digéré la défaite de 1870. Pour l'Angleterre, la colonisation constituera une phase deux et trois qui lui permettront de ne pas être à l'origine du déclenchement de conflits majeurs en Europe puisque ses instincts expansionnistes (encore une fois communs à toutes cultures) seront rassasiés en dehors de l'Europe. En Allemagne, en Italie en revanche, la montée des nationalismes a apporté deux guerres mondiales.

Dans quelle phase sommes-nous ?
La phase de création des démocraties et du pouvoir des peuples ayant eu lieu au 19ème siècle, la phase d'affirmation de l'individualité et de la nationalité (le nationalisme étant une crise, une exacerbation de la nationalité) ayant secoué la première moitié du 20ème siècle, l'occident est entré, à nouveau, depuis 1945, dans la phase de l'âge d'or de la diplomatie, invitant les autres Etats du monde, à en faire autant. Il y a aujourd'hui quasiment autant d'institutions internationales qu'il y a d'Etats (d'ailleurs, l'échec de la Société Des Nations –SDN- peut vraisemblablement être attribuée au fait qu'elle est arrivée trop tôt, en pleine phase d'affirmation du sentiment national). Les négociations, les échanges, les sommets interétatiques se succèdent à un rythme effréné. Nous vivons aujourd'hui, de manière démultipliée un nouvel âge d'or des relations internationales. Mais, tandis qu'au 17ème siècle le ballet diplomatique était réservé à une élite du fait de la hiérarchie sociale et du système monarchique, aujourd'hui chacun peut se faire l'avocat de tous, participer à des rassemblements de masse, adhérer aux idées de son choix et vivre au sein de communautés

virtuelles. Après l'âge d'or diplomatique des monarchies, voici l'âge d'or diplomatique des démocraties… avec une base et un auditoire beaucoup plus large et des dérives inhérentes à la modernité ou aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (la divulgation des dépêches diplomatiques américaines par Wikileaks en est un douloureux exemple pour la diplomatie étatique).

C'est donc en toute logique que la négociation, science humaine par excellence, fait aujourd'hui l'objet d'une étude approfondie.

Ainsi, par-delà les siècles pouvons-nous relier ces deux périodes, semblables par bien des points, toutes deux propices à la négociation et à son étude. C'est pour cette raison que nous allons y consacrer ce travail de thèse.

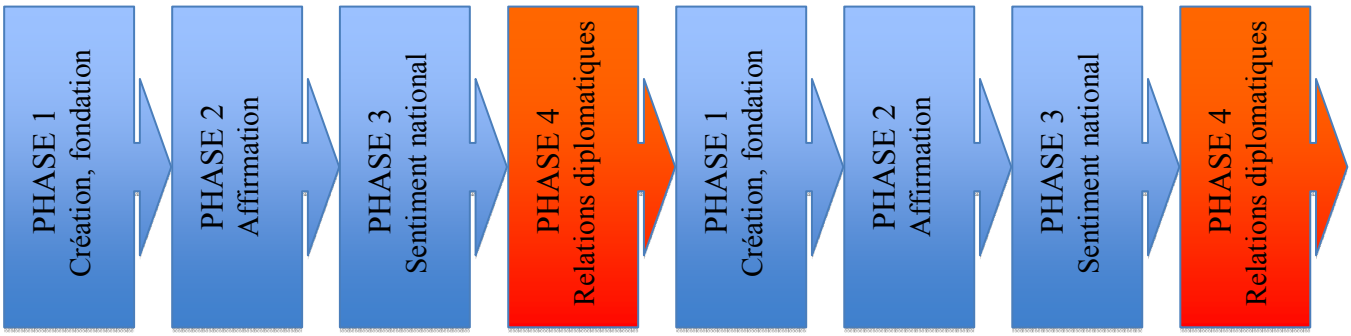


Schéma n°9 : phases de développement d'une nation et comparaison possible entre les phases

2.2) Richesse des sources entre auteurs classiques et auteurs modernes

2.2.1) Histoire de la négociation

La négociation a une très longue histoire puisque le premier ouvrage publié en français sur ce domaine date de 1604. Dès cette date en effet, Jean Hotman de Villiers dans *De la dignité de l'ambassadeur*, n'hésite pas à affirmer que « « *Le négociateur suit son instruction, fondée sur un plan dressé par son souverain et il ne lui reste que la gloire d'une heureuse exécution des ordres de son maître.*».

De nombreux ouvrages suivront cette première publication, dont les auteurs, souvent ambassadeurs, chercheront soit à rendre compte des négociations vécues soit à dégager les principes directeurs de l'art de négocier.

a) Les rapporteurs de la négociation

Chez les auteurs qui ont rendu compte de leurs négociations, il y a la volonté manifeste de laisser une trace de leur travail, un compte-rendu des évènements auxquels ils ont participés. Ils ne cherchent pas à théoriser la négociation, ou à dégager de grands principes, mais leur témoignage est éclairant sur le processus de leurs négociations. Parmi ces auteurs, nous pouvons citer :

- Arnaud d'Ossat ambassadeur du roi de France à Rome dès 1584,
- le cardinal du Perron qui s'occupa des négociations entre la France, Rome et Venise vers 1600[34],
- Jules de Mazarin, qui éduqua Louis XIV et réussit à négocier la paix entre la France et l'Espagne lors du traité des Pyrénées en 1659,
- Claude D'avaux et Abel Servien, ambassadeurs français lors des négociations ayant abouti à la paix de Westphalie en 1648,
- Godefroi D'estrades, négociateur français au traité de Breda en 1667 et lors de la paix de Nimègue en 1678,

[34] On dit de lui, sur ses talents de négociateur et de rhéteur, « *qu'il pratiqua mieux que personne le secret d'embarrasser exprès son discours de paroles obscures, d'entasser une pile de distinctions en termes philosophiques, et d'y répandre un nuage de poussière, avec un style capricieux et imposteur, lorsqu'il se trouvait empêché et pressé de l'évidence de la vérité* » René Fourrey, *Du Perron, panégyriste de Ronsard*, Sens, Saint-Sauveur, 1937

- François de Bassompierre, ambassadeur de France en Espagne, en Suisse et en Angleterre durant la première partie du XVIIème siècle,
- José Freire de Monterroyo Mascarenhas, négociateur au traité de Ryswick en 1697[35].

b) Les théoriciens de la négociation

Certains auteurs, à l'inverse des premiers ont utilisé leur expérience de la négociation pour théoriser cette discipline, dégager de grands principes, des règles universelles du négociateur. Parmi ces auteurs nous pouvons citer :

- Vera y Zuniga, qui publie *L'ambassadeur* en 1620
- Abraham de Wicquefort auteur de *L'ambassadeur et ses fonctions* en 1682
- Armand Jean Duplessis, Cardinal de Richelieu et son *Testament politique* (1688)
- François de Callières qui publie *de la manière de négocier avec les souverains* (1697)
- Fortuné de Félice et son *encyclopédie d'Yverdon* en 1770

Tous ces auteurs seront étudiés et analysés afin de dégager quels principes sont, à cette époque, capitaux pour les négociateurs. A titre d'exemple, quelques citations sont particulièrement révélatrices :

Lorsque Richelieu affirme dans son testament politique en 1688 que : *« 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, est chose du tout nécessaire pour le bien des états. »,* il fait clairement référence à la négociation continuelle et perpétuelle, pratiquée encore aujourd'hui, entre états et dans toutes les ambassades du monde sous le nom de « Diplomatie des petits fours ».

Et lorsque François de Callières explique, dès 1716 que « *Tout prince chrétien doit avoir pour maxime principale de n'employer la voie des armes pour soutenir ou faire valoir ses droits qu'après avoir tenté et épuisé celle de la raison et de la persuasion. »,* nous voyons encore combien cette maxime est encore applicable aujourd'hui.

[35] Auteur *de négociation de la paix de Ryswick, où l'on examine les droits & prétentions du roi de France sur chacun des sérénissimes princes alliez, et les droits & prétentions des princes alliez sur le roi de France*

c) Histoire moderne de la négociation

Après être tombée en désuétude au début du XIXème siècle, après le dernier grand congrès de paix à Vienne en 1814, l'étude de la négociation, sous l'impulsion de l'école de Harvard à la fin des années 1970 (Roger Fischer et William Ury *Getting to yes* 1979), est apparue sous un jour nouveau et la théorisation de cette matière a connu un développement sans précédent depuis 30 ans et un nombre sans cesse croissant d'articles de recherche et de publications.

De grands principes ont été dégagés, désormais admis par tous comme préalables à la négociation ou comme postulat pour qu'une négociation aboutisse à un bon accord. Nous pouvons citer notamment :

- La préparation de la négociation
- Les tensions dans la négociation (mandant/mandataire – Création de valeur vs distribution de valeur – empathie/affirmation de soi)
- La théorie des alliances, des coalitions, des rapports de force et des négociations multilatérales
- La notion de BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)
- La théorie des jeux
- La médiation et la gestion des conflits

Toutes ces sources, recueillies il y a quatre siècles ou hier, vont nous permettre d'avoir un fondement extrêmement large pour notre étude, et suffisamment de matière pour apporter un éclairage nouveau à l'étude de la négociation.

3) Apports attendus pour les sciences de gestion et problématique

Ce travail se situe au confluent de plusieurs disciplines des sciences de gestion. Elle a tout d'abord pour objectif d'explorer l'histoire de la négociation, d'aller chercher dans ses sources anciennes pour éclairer le présent d'une autre lumière. Ce travail, donc, s'inscrit dans le courant d'une approche historique des sciences de gestion.

Mais la seconde partie de ce travail a aussi pour vocation d'aider la pédagogie et d'améliorer l'enseignement de la négociation. Et nous montrerons à quel point les sources anciennes et

diplomatiques de la négociation peuvent être utiles dans la pédagogie et dans l'enseignement des sciences de gestion

3.1) Le courant historique des sciences de gestion

A) Sciences de gestion et histoire

Concernant le courant historique des sciences de gestion, il est apparu grâce à l'impulsion d'Alfred Chandler[36]. Rappelant son œuvre, Seifert et Godelier[37], affirment que *la méthode consiste aussi à faire de l'histoire longue pour mieux mettre en perspective les faits et laisser se refroidir ou dissiper le bruit de l'actualité ou des phénomènes de modes qui marquent le management ou le fonctionnement des entreprises.*

De même, à Harvard, les cours d'histoire aux étudiants de MBA ont permis la mise en perspective de certains concepts clés des sciences de gestion, du management et du capitalisme. Ainsi, Thomas K. Mac Craw, professeur à la Harvard Business School s'inscrit dans la lignée de Chandler. Il rappelle notamment que depuis 1990, près de la moitié des étudiants de Harvard choisissent ce cours optionnel de *« Business in its historical environment ».*[38]

Ainsi, ce travail, qui consiste à aller puiser dans les sources anciennes de la négociation pour enrichir notre manière d'appréhender cette matière aujourd'hui, s'inscrit dans une dynamique de plus en plus vive.

B) Négociation et pédagogie

Une littérature de plus en plus abondante montre l'intérêt de la recherche sur la pédagogie, l'enseignement et la formation aux sciences de gestion. En effet, Lionel Bobot souligne que l'enseignement de la négociation est extrêmement compliqué, spécialement quand il met en œuvre des contextes professionnels particuliers ou des environnements internationaux et interculturels : *L'enseignement de la négociation d'affaires est particulièrement exposé au reproche potentiel de manque de liaison entre théorie et pratique, dans la mesure où le terrain*

[36] Alfred DuPont Chandler, Jr. Né en 1918 et mort en 2007 est un historien de l'économie américaine. S'étant concentré sur l'étude de la gestion des grandes entreprises américaines, il est souvent qualifié d'« historien des affaires ». Il est notamment connu pour ses ouvrages « la main invisible des managers » et « stratégies et structures », ainsi que pour ses cours d'histoire à la Harvard Business School.

[37] Marc-Daniel SEIFFERT et Éric GODELIER, Histoire et gestion : vingt ans après, Lavoisier, Revue française de gestion 2008/8 - n° 188-189pages 17 à 30

[38] Thomas K. McCraw, *Teaching History courses to Harvard MBA students,* BUSINESS AND ECONOMIC HISTORY VolumeTwenty-eight, no.2, 1999

d'application pratique est éloigné, aussi bien quand il s'agit de négociation d'affaires internationales que de négociation avec des partenaires sociaux. Certes l'apprenant a le plus souvent une expérience personnelle de la négociation, ne serait-ce que pour vendre ou acheter une voiture d'occasion. Mais cela ne suffit pas à constituer un référentiel de pratiques pertinent, ni à permettre un réel auto apprentissage. ». Ainsi l'apprentissage de la négociation s'est souvent fait par des jeux de rôles, notamment sous l'impulsion de l'école de Harvard qui possède aujourd'hui la plus grande bibliothèque de cas pratiques au monde. Le dernier recensement indique en effet que 216 cas sont disponibles sur la négociation[39].

Mais le nombre de simulations disponibles à Harvard démontre bien le besoin d'enseigner la négociation à travers des jeux de rôles : « *Dans sa dimension de tâche, la négociation implique une activité de communication et d'interaction avec autrui. Elle a donc un versant essentiellement pratique, vécu par chacun dans la vie quotidienne. Paradoxalement, c'est aussi une matière dont les fondements théoriques doivent être clairement exposés, au risque d'un apprentissage incomplet. En juxtaposant simplement les contenus pluridisciplinaires du domaine, sans les mettre en perspective, sans montrer leurs liens, l'ensemble va manquer d'unité. Un contenu fort de learning by doing permet aux enseignés d'être impliqués dans l'activité et de mieux comprendre le sens des théories qui sont en arrière-plan. »*[40]

A travers ces quelques références nous observons une véritable problématique de l'enseignement des sciences humaines et ce travail s'inscrit aussi dans cette optique.

3.2) Problématique :

La négociation, science qui irrigue toutes les branches de l'activité humaine, du quotidien aux situations de crise, du commercial à la diplomatie, du management au ressources humaines, a une histoire à la fois ancienne et récente. La négociation est ancienne, parce que les premiers textes européens sur ce domaine ont plus de quatre siècles et la négociation est récente parce que l'homme n'a jamais autant négocié qu'aujourd'hui. Cette thèse se propose de découvrir et d'approfondir les questions suivantes : la négociation est-elle soumise à des principes intemporels et intangibles ? Négocie-t-on de la même façon quelles que soient les époques ? Quels rapprochements, quels liens, ou au contraire quelles divergences peut-on observer entre

[39] http://www.pon.org/catalog/index.php?manufacturers_id=14
[40] Jean-Claude Usunier, *Comment enseigner la négociation d'affaires,* Revue Française de Gestion; Nov/Dec 2004; p. 63

les auteurs classiques (XVIème, XVIIème et XVIIème siècle) et les auteurs modernes du XXIème siècle et pourquoi ces deux périodes de l'histoire ont-elles été particulièrement propices au développement de cette science humaine ?

4) Annonce du plan

Afin de répondre à la problématique, mais aussi aux objectifs historiques et pédagogiques que nous nous sommes fixés, nous commencerons, **dans une première partie**, par une analyse historique de la négociation en réexaminant, dans une première sous-partie les auteurs anciens de la négociation avant de comparer, dans une seconde sous-partie, les principes dégagés il y a plus de quatre siècles avec les publications d'aujourd'hui. **Dans une seconde partie**, nous montrerons, à travers des cas pratiques et des simulations, en quoi cette perspective historique est un apport considérable dans l'enseignement de la négociation aujourd'hui, que ce soit dans la préparation de la négociation (première sous-partie), la conduite de la négociation (seconde sous-partie), ou encore dans le suivi et la conduite relationnelle de la négociation (troisième sous-partie).

PARTIE 1 : 400 ans d'histoire de la négociation

PARTIE 1 : 400 ans d'histoire de la négociation....48
CHAPITRE 1 : Les sources anciennes et les auteurs classiques de la négociation. 51
SECTION 1 : contextualisation et négociation vénitienne....51
SECTION 2 : Les rapporteurs de la négociation....55
Arnaud d'Ossat....55
Pierre Jeannin....56
Jacques Davy Duperron....57
Le Père Joseph....59
François de Bassompierre....59
Claude de Mesmes, Comte d'Avaux....61
Abel Servien....61
Godefroi, Comte d'Estrades....63
Hugues de Lionne....64
Jean-Antoine, Comte d'Avaux....65
SECTION 3 : Les théoriciens de la négociation....66
Jean Hotman de Villiers....66
Armand-Jean Duplessis, Cardinal de Richelieu....67
Abraham de Wicquefort....69
Jules Mazarin....70
Gabriel Bonnot de Mably....71
Louis Rousseau de Chamoy....72
Jean de la Bruyère....74
François de Callières....75
Antoine Pecquet....76
Fortuné Barthélémy de Félice....78
CHAPITRE 2 : Confrontation des anciens et des modernes.... 82
SECTION 1 Comparaisons sur la négociation : Les principes généraux....82
1) La modélisation de la négociation, aujourd'hui et hier....83
1.1) 50 ans de modélisation de la négociation....83
1.1.1) Des modèles de négociation distributive…....83
1.1.2) …Aux modèles intégratifs....85
1.2) Les tentatives de modélisation il y a quatre siècles....88
2) Comparaison sur les trois tensions de la négociation....91
2.1) La tension mandant/mandataire :....91
2.2) La tension empathie/affirmation de soi :....95
2.3) La tension entre création de valeur et distribution de valeur :....100
SECTION 2 : Comparaisons sur la négociation : la préparation la conduite et le suivi....103
2.1 QUI ?....106
2.1.1) Les relations personnelles....106
2.1.2) Les relations verticales, ou le problème du mandat....111
2.1.3) La cartographie des relations....112
2.2 QUOI ?....114
2.2.1) Les motivations, les intérêts....114
2.2.2) Les solutions à la table....117
2.2.3) Les critères objectifs....119
2.2.4) Les solutions hors table (BATNA)....121
2.3 COMMENT ?....123
2.3.1) La communication....123
2.3.2) La logistique....126
2.3.3) Le Processus....128
Conclusion générale sur la première partie....131

Dans cette première partie, nous commencerons par observer l'histoire ancienne de la négociation. Dans un premier chapitre, nous effectuerons d'abord une contextualisation sur l'Europe des XVème et XVIème siècles, puis nous étudierons les sources de la négociation et les premiers auteurs à avoir formalisé et théorisé cette matière.
Dans un second chapitre, nous étudierons les auteurs modernes de la négociation et les principes qu'ils dégagent dans ce domaine.

CHAPITRE 1 : Les sources anciennes et les auteurs classiques de la négociation.

SECTION 1 : contextualisation et négociation vénitienne

L'intérêt pour l'histoire des relations internationales, leur théorisation systématique, la compréhension des mécanismes de la négociation qui sous-tendent les stratégies diplomatiques, mais aussi l'histoire des puissances européennes, deviennent en France dès la fin du XVème siècle les préoccupations centrales de certains hommes politiques, auteurs et diplomates. Ces derniers codifient les principes nouveaux qui régissent la diplomatie et par leur plume rendent compte de leur expérience au service des affaires étrangères dans toute l'Europe ; ils tirent les enseignements des négociations qu'ils ont eues à mener et laissent une trace de leur expérience d'une matière dont ils finissent par maîtriser la pratique. Et même si, comme le rappelle Rey, le mot diplomatie n'est apparu en français qu'en 1790[41], les activités qu'elles recouvrent sont depuis bien longtemps l'objet d'ouvrages.
Lorsque le premier ouvrage sur la négociation paraît en français en 1603[42], deux manières d'exercer la négociation internationale coexistent encore entre les différents états européens.
La négociation à l'ancienne, celle du camp du drap d'or, suppose une rencontre directe des souverains. La négociation chevaleresque est celle où les souverains joutent, parfois physiquement, se disputent, négocient, mais généralement en face à face. Il ne faut néanmoins pas occulter les échanges entre pays et l'ensemble des relations diplomatiques ne se résume pas à une rencontre solennelle entre souverains. Les thèses des légistes s'affrontent et les émissaires font des allers et retours continuels. Cependant, en toute fin, lorsque le traité doit être ratifié, lorsqu'une prestation de serment de fidélité doit avoir lieu, les rois, généralement,

[41] Rey, Alain, dir. (1998). Le Robert – Dictionnaire historique de la langue française, vol. 3.
[42] Hotman de Villiers, Jean, *De la dignité de l'ambassadeur »,* Paris, 1603

se rencontrent[43] : les relations internationales sont fondées sur les personnes régnantes et non sur la substance étatique.

Ils se retrouvent dans des endroits somptueux, censés impressionner leurs interlocuteurs[44].

En cas de guerre, les souverains sont à la tête de leur armée et de ce fait, lorsqu'ils sont faits prisonniers, ils le sont directement par leur adversaire (comme Jean II ou François I). Le captif et le geôlier discutent ensuite directement du prix de la libération[45] (c'est d'ailleurs pour rencontrer personnellement Charles Quint que François Ier, en 1525, au lendemain de la bataille de Pavie, demandera son transfert dans une prison espagnole). Les interactions entre les Etats ont encore un aspect archaïque, héritées de la chaîne féodo-vassalique, où les territoires et les relations entre les souverains sont plus patrimoniales, voire familiales, qu'étatiques. La politique de plus en plus complexe au fil des ans, fera disparaître progressivement cette manière de négocier, après François Ier.

D'un autre côté, se poursuit la négociation des Palais, sans doute aussi ancienne que la première. C'est la diplomatie des intrigues, des compromis, la négociation de couloirs. Louis XI (1461-1483), fin stratège, l'avait érigée en méthode politique et style de vie, d'abord contre son père Charles VII, contre les Anglais et le Duc de Bourgogne ensuite, et enfin contre tout le monde, amis ou ennemis en général : *l'universelle Aragne*[46] rayonnait au centre de sa toile.

Cette méthode héritée des Italiens a été élevée au rang d'art par les Médicis lors de leur arrivée en France. Cette négociation florentine, vénitienne, toute en subtilité, faite de trahisons, de lettres secrètes, de poisons, d'émissaires envoyés dans toute l'Europe, s'est développée, amplifiée, remplaçant et complétant peu à peu la négociation directe.

Le sujet mérite que nous nous arrêtions un instant. La négociation vénitienne va finir par imprégner l'ensemble de l'Europe, et dégager des principes encore valables aujourd'hui. Ernest Nys décrit ce phénomène : « *Les villes italiennes avaient donné l'exemple. Sur un terrain relativement étroit, s'étaient déroulés de véritables drames politiques dont les acteurs avaient*

[43] Ce fut le cas en 1328, lorsque après de nombreuses tractations, Edouard III d'Angleterre vint en France prêter serment de fidélité à Philippe VI.

[44] Cette « négociation directe » réapparaîtra brièvement avec Napoléon. L'empereur des Français a en effet longtemps recherché l'alliance du Tsar. A Tilsitt, en 1806 Napoléon a cherché à séduire Alexandre, à le conquérir. Il préfère donc parfois se déplacer directement plutôt que d'envoyer des émissaires (comme à Berlin deux ans plus tard). Mais plutôt que de considérer ces événements comme une résurgence de la négociation directe, il faut plutôt y voir un trait de caractère de Napoléon, qui, incapable de déléguer, préférait agir par lui-même plutôt que de confier cette mission à d'autres.

[45] Ainsi, ce n'était pas le geôlier, mais le captif qui fixait le montant de la rançon, en fonction de la valeur qu'il s'attribuait. Lorsque Jean II le bon, fut fait prisonnier à la bataille de Poitiers le 19 Septembre 1356, il fixa le montant de sa rançon, directement avec le roi d'Angleterre, à trois millions de livres tournois (la monnaie en vigueur à l'époque, et qui sera remplacée dès 1360 par le Franc.)

[46] Surnom de Louis XI

déployés une hardiesse étonnante, et dans lesquels le génie diplomatique avait été à même de donner toute sa mesure. Les alliances étaient faites et défaites, déplaçant successivement l'hégémonie, élevant une cité, abaissant l'autre, tendant surtout à établir un système d'équilibre entre les forces des princes et des républiques de la péninsule. (…) La diplomatie était féconde en résultats. Il n'est pas une ville italienne qui ne puisse se montrer fière de ses habiles négociateurs. (…) L'organisation de la diplomatie vénitienne mérite d'être étudiée, d'autant plus qu'elle fonctionnait régulièrement alors que dans le reste de l'Europe, l'institution était encore informe. On constate en effet que dès le XIIIème siècle un des grands soins de la république est de prendre une série de mesures propres à protéger l'intérêt public dans les affaires d'ambassade. En 1236, un décret du grand conseil défend aux envoyés près la cour de Rome de procurer à qui que ce soit un bénéfice quelconque sans l'ordre du doge et du petit conseil. En 1268, il est ordonné que les ambassadeurs consigneront, à leur retour, les dons qu'ils auront reçus. Un autre décret leur impose le serment de traiter les affaires à l'honneur et à l'avantage de la république. Vers la même époque, il est décidé que les agents diplomatiques devront à leur retour un rapport écrit sur leur mission. (…) Une loi de 1288 décrète dans le même ordre d'idée, que les envoyés en ambassade solennelle seront tenus de déposer par écrit dans les quinze jours de leur retour, les réponses qui leur auront été faites pendant leur mission ainsi que tout ce qu'ils auront noté et ce qu'ils auront entendu dire à l'honneur et dans l'intérêt de Venise. (…) c'est à cette mesure prise par le gouvernement que sont dues les fameuses relations qui porteront à jamais un éclatant témoignage de la perspicacité, de l'habileté et du prodigieux esprit politique des ambassadeurs vénitiens. »[47]

A travers ce récit, nous comprenons mieux comment la diplomatie italienne, structurée par un réseau d'ambassades et d'ambassadeurs est parvenue à s'imposer en Europe, qui était alors en recherche d'un système permettant de négocier partout et avec tous les Etats en même temps : La complexification des relations internationales, l'accroissement des domaines royaux et des Etats, obligent les souverains à déléguer la gestion de la diplomatie à des conseillers. Ces derniers, formés à l'art de la rhétorique et de la négociation, sont les mandataires, les émissaires du Roi hors des frontières.

Lorsque paraît l'ouvrage de Jean Hotman de Villiers en 1603, négociations directes et indirectes agissent encore de concert. La France sort d'une période troublée et renoue avec l'étranger. Les guerres de religions entre catholiques et protestants, commencées en mars 1562 avec le

[47] NYS, Ernest, *Les origines de la diplomatie et le droit d'ambassade jusqu'à Grotius*, Merzbach et Falk Editeurs, Bruxelles, 1884, p.8-9

massacre de Wassy[48], ont empoisonné le royaume pendant 40 ans, et ont fait en France quatre millions de victimes.

Ces huit guerres successives sont entrecoupées de traités de paix : le traité de Longjumeau en 1568, ou encore la paix d'Etigny et l'édit royal de Beaulieu en 1576. Elles ne cessèrent que sous l'influence d'Henri IV, avec l'édit de Nantes en 1598.
Henri de Navarre a rétabli la paix du dehors. Frère Jacques Clément[49], le régicide, a brutalement refermé cette période troublée et Ravaillac aux yeux de l'histoire, n'existe pas encore. Le royaume de France, retrouve la place qui est la sienne dans le concert des nations européennes et peut à nouveau se préoccuper des affaires du dehors. Cependant, la politique extérieure du pays reste marquée par les affrontements entre Etats, le plus souvent liés à des questions religieuses. Pour se défendre, sur le plan diplomatique, face à l'Espagne et l'Italie ou l'Angleterre, le roi se doit de développer un réseau d'ambassadeurs compétents pour défendre les positions françaises.

[48] Le 1er mars 1562, le Duc de Guise accompagné de deux cents soldats, entra dans Wassy, pour y massacrer la population de la Religion Prétendument Réformée, alors que celle-ci célébrait son culte. La poésie protestante de l'époque témoigne de l'horreur de cette journée :
[Parlant du Duc de Guise]
« Ce furieux tigre enragé força
Une maison de Wassy par surprise
Où tout ravi comme en ville conquise
Et le troupeau du seigneur renversa.
Ce grand boucher fit apparoir ses forces
En égorgeant enfants et femmes grosses. »
[49] Frère Jacques Clément assassina Henri III le 2 août 1589

SECTION 2 : Les rapporteurs de la négociation

Les rapporteurs de la négociation sont cette catégorie particulière d'ambassadeurs qui, une fois revenus en France, publient leurs correspondances et leurs échanges avec le Roi et ses Ministres. Comme l'affirme Alain Lempereur[50] nous verrons que c'est une « *forme fréquente d'échanges épistolaires que constituent les interactions entre la cour et ses ambassadeurs, où s'entrecroisent les ordres des mandants et les narrations des mandataires, en exécution de leurs missions. Le XVII^e siècle a abondé en ouvrages reprenant les instructions, courriers et dépêches des ambassadeurs et envoyés, les relations de conférences, les allées et venues entre les cours d'Europe et leurs souverains, les ligues et alliances, les rencontres secrètes ou ouvertes.* »

Arnaud d'Ossat

Schéma n°10 : portrait

Né en 1536 à Laroque-en Magnoac de parents pauvres et orphelin dès l'âge de neuf ans, il fut placé au service d'un jeune seigneur de son pays appelé Castelanau de Magnoac qui était aussi orphelin. Il fit ses études avec lui mais il le surpassa bientôt et devint son précepteur. On les envoya à Paris en 1559 avec deux autres enfants, cousins germains de ce jeune seigneur. D'Ossat les éleva avec soin jusqu'au mois de mai 1562. Leur éducation finie, il les renvoya en Gascogne. Il acheva de s'instruire, apprit les mathématiques et suivit à Bourges les dernières leçons de Cujas[51]. De retour à Paris il suivit le barreau et s'y fit admirer pour son éloquence pleine de force. Ses talents lui attirèrent des protecteurs, notamment Paul de Foix, conseiller au parlement de Paris. Paul de Foix, nommé ambassadeur à Rome par Henri III emmena avec lui d'Ossat en qualité de secrétaire d'ambassade. Après la mort de ce prélat, survenue en 1584, Villeroy, secrétaire d'état, chargea d'Ossat des affaires de la cour de France. « *D'Ossat*, disait-il, *fait plus avec de la raison que tous les autres ambassadeurs avec de l'argent.* » Le cardinal d'Esle, protecteur de la nation française le fut aussi de D'Ossat. Le roi lui fit offrir une charge de

[50] CALLIERES, François de, *De la manière de négocier avec les souverains*, réédition critique par Alain Pekar Lempereur, Droz, Genève, 2002.
[51] Jacques Cujas : Jurisconsulte français né en 1522 et mort en 1590 à Bourges

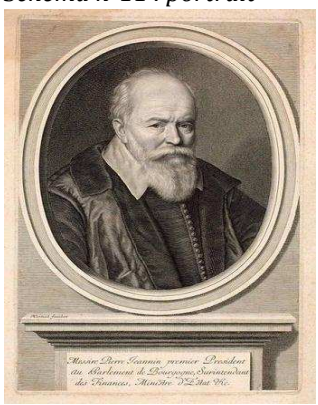
secrétaire d'état qu'il refusa. Henri IV dut à ses soins sa réconciliation avec le Saint-Siège et l'absolution qu'il obtint, après bien des peines, du pape Clément VIII. Ses services furent récompensés par l'évêché de Rennes, par le chapeau de Cardinal en 1598 et enfin par l'évêché de Bayeux en 1601. Il mourut à Rome le 13 mars 1604.[52]

Il est dit de lui, dans l'ouvrage consacré à sa vie en 1771 que c'était un homme de grande pénétration, qui prenait ses mesures avec tant de discernement, que, dans toutes les affaires et les négociations dont il fut chargées, il est impossible de trouver une fausse démarche. Il sut allier dans un degré éminent la politique et la probité, les grands emplois avec la modestie, les dignités avec le désintéressement. Une anecdote intéressante est également attribuée à Charles Quint qui aurait affirmé : « *Pour déjouer la sagacité de d'Ossat, se taire ne suffit pas, il faut encore ne pas penser devant lui.*[53] »

Il nous en est donné un exemple dans sa lettre au pape Clément VIII[54] où il manie habilement les compliments et la menace implicite : « … *et si je voulais maintenant user du droit que la raison, la coutume et la nécessité me donne, je pourrais vous ramentevoir*[55] *les secours prêtés, les Etats donnés et les renonciations faites au Saint-Siège par les anciens Rois de France, à commencer du roi Pépin… ».*

Pierre Jeannin

Schéma n°11 : portrait



Né à Autun en 1540, avocat, il parvint par ses mérites et ses talents à devenir conseiller, président et enfin premier président du parlement de Dijon. Reconnu pour sa tempérance, il aurait notamment tenté de s'opposer au massacre de la Saint-Barthélemy en disant qu' « *il faut obéir lentement au souverain quand il commande en colère* ». Admis dans le conseil d'Henri IV, il prouva, lors des négociations qu'il eut à conduire entre les Hollandais et le roi d'Espagne, son habileté. Il

[52] Delandine, Antoine-François (1756-1820), *Dictionnaire historique, critique et bibliographique, contenant les vies des hommes illustres. T. 21 / ... suivi d'un dictionnaire abrégé des mythologies et d'un tableau chronologique des événements les plus remarquables qui ont eu lieu depuis le commencement du monde...*, Ménard et Desenne (Paris), 1821-1823, p.48-49

[53] Tamizey de Larroque, Philippe (1828-1898). *Lettres inédites du cardinal d'Ossat / publiées avec une notice et des notes par Philippe Tamizey de Larroque,* A. Aubry (Paris), 1872, p.48

[54] Avis du Cardinal d'Ossat sur la guerre de Savoie 6 septembre 1600 *in Lettres du Cardinal d'Ossat avec des notes historiques et politiques de M. Amelot de la Houssaie*, Paris, 1698

[55] Remettre à l'esprit, rappeler

mourut le 31 Octobre 1622. Il nous reste de lui ses *Mémoires* et ses *Négociations* publiés à Paris en 1656.

Son habileté et sa clairvoyance dans la négociation sont illustrées dans ses nombreuses lettres, narration des négociations, où ses commentaires éclairent sur les rapports des forces en présence (lettre au roi du 28 janvier 1608 sur les négociations faites avec les Etats généraux des Pays-Bas) :

« Et à la vérité, en considérant le peu d'assurance qu'il y a en la foi et amitié du roi d'Angleterre, ou plutôt le soupçon qu'on doit avoir de sa mauvaise volonté ; et d'autre côté, qu'il est malaisé de bâtir quelque amitié qui soit sincère avec l'Espagne, il semble bien qu'on ne pouvait prendre un meilleur conseil que d'achever cette ligue, qui assure votre Majesté des forces et de l'amitié de cet état. »[56]

De même, il propose la médiation et envisage la négociation sur la durée, suggérant même un agenda et des garanties lorsqu'un accord ne peut être trouvé immédiatement : « *Nous avons à cette occasion, essayé de lui persuader qu'il fallait remettre cette dispute de l'échange des places après la paix faite (…) car les esprits, étant lors mieux préparés à se vouloir du bien, il serait alors plus aisé de s'en accorder ; et s'ils ne le pouvaient faire entre eux-mêmes, qu'en agréant et priant les deux rois d'être médiateurs, on trouverait sans doute des expédients pour les sortir de cette affaire avec contentement. (…) S'ils se contenteraient qu'il fut dit par le traité de paix, que les Etats seront tenus de rendre lesdites places au bout de quatre, cinq ou six ans, en les démantelant toutefois avant qu'en faire la reddition, à la charge que pendant ledit temps, ils les tiendraient comme villes de sûreté. »*[57]

Jacques Davy Duperron

Schéma n°12 : portrait

Né dans le canton de Berne le 25 novembre 1556 de parents calvinistes et d'une ancienne famille de basse Normandie. Elevé dans la religion protestante par Julien Davy son père, il apprit, grâce à lui, le latin et les mathématiques. Le Jeune Duperron, étudia ensuite de lui-même le grec, l'hébreu, la philosophie et les poètes. Abjurant sa foi, il est sacré à Rome, sous Clément VIII, Evêque d'Evreux par le cardinal de Joyeuse, Archevêque de Rouen. Il prépare également l'entrée du roi Henri IV dans

[56] Jeannin, *négociations diplomatiques et politiques du Président Jeannin, nouvelle édition dédiée à S.A.S Madame la duchesse d'Orléans,* Petit, Paris, 1819, tome second, p.16
[57] id. p.36

le giron de l'église catholique le 25 juillet 1593.

En 1600, il eut avec Duplessis Mornay, seigneur protestant, un débat public durant lequel il triompha du calviniste. Le roi étant présent, cette affaire eut un grand retentissement, et lui procura la pourpre cardinalice et l'archevêché de Sens. Henri IV l'envoya ensuite à Rome. Revenu en France le roi l'employa à différentes affaires et l'envoya une troisième fois à Rome pour résoudre le conflit entre le pape Paul V et la république de Venise. On raconte que ce pape avait tant de déférence pour le Cardinal Duperron qu'il avait l'habitude de dire : « *Prions Dieu qu'il inspire le cardinal Duperron ; car il nous persuadera de tout ce qu'il voudra*. »

Rentré en France après l'assassinat d'Henri IV à cause de sa santé fragile, il participe aux Etats généraux de 1614 durant lesquels il joue le rôle de conciliateur avec la papauté.

Enfin, il mourut à Bagnolet, près de Paris, le 5 septembre 1618, à 63 ans.

Parmi ses productions littéraires, il faut noter sa traduction en vers et en français de l'Enéide. Il est surtout l'auteur du Recueil de ses ambassades et de ses négociations publié en 1623. Anquetil[58] dit de lui en le comparant à d'Ossat « *qu'il était un parleur tandis que d'Ossat était un penseur* ».

Duperron, dans ses lettres nous renseigne sur la nature des négociations à cette époque, décrivant une guerre secrète, dissimulée sous des manières agréables, mais où l'argent est roi :

« Le Duc de Medène me loua grandement Monsieur de Béthune, Ambassadeur de votre majesté ; et me dit que pour le temps et la saison où il était arrivé à Rome, il ne se pouvait pas mieux faire que ce qu'il avait fait : Que lorsqu'il était venu, le crédit de la France était entièrement par terre : qu'il l'avait relevé par splendeur de dépense, dextérité de négociation et civilité de conversation (…) qu'il avait eu à combattre deux ambassadeurs d'Espagne, l'un après l'autre, tous deux forts riches et dont le dernier avait cent mille écus de rente ; et qui outre l'entretien de leur ambassade, qui est de douze mille écus d'état ordinaire (…) avaient eu cent mille écus durant leurs ambassades. Et que pour cela néanmoins, ni en la suite, ni en la magnificence, il n'avait rien laissé obscurcir du lustre et de la dignité de sa charge ; et en l'habileté et dextérité de négocier, les avait grandement dépassés. Et en somme que votre majesté se pouvait assurer qu'il n'y avait eu de cent ans auparavant, cavalier en sa place qui y eut si heureusement et honorablement réussi comme lui. »[59]

[58] Historien français né le 21février 1723 et décédé à Paris le 6 septembre 1808.

[59] Duperron, Jacques, *Les ambassades et négociations de l'illustrissime et révérendissime Cardinal Du Perron*, Antoine Estiene Imprimeur, Paris, 1629 Lettre au roi du 12 janvier 1605 P.264

Le Père Joseph

Schéma n°13 : portrait

François Leclerc du Tremblay naquit à Paris le 4 novembre 1577. Son père, chancelier du Duc d'Alençon, ancien ambassadeur à Venise était seigneur du Tremblay. En 1597, il participa au siège d'Amiens, avant de participer à une ambassade extraordinaire à Londres. A 22 ans, il rentre dans les ordres chez les capucins d'Orléans et sera ordonné prêtre en 1604. Il commence à travailler avec Richelieu, qu'il ne quittera plus. En 1612, il devient l'éminence grise du Cardinal. C'est à ce titre qu'il prit part à certaines négociations au plus haut degré de l'Etat. Il fut, dans l'ombre, l'un des artisans des traités de Westphalie. Il meurt en 1638 et c'est à ce moment-là que Mazarin devient l'interlocuteur privilégié de Richelieu. Il nous a laissé une correspondance riche, dont une lettre adressée au Cardinal de Richelieu en 1621, où il lui expose sa stratégie de défense de la reine régente (à l'époque, Richelieu, appartenant alors au parti de la Reine en disgrâce. Son habileté, à laquelle le père Joseph n'est pas étranger, à réconcilier Louis XIII avec sa mère, sera récompensée par la pourpre cardinalice tout d'abord, puis par le poste de Premier Ministre ensuite) : *« Faites que parmi vos procédures innocentes on y voit aussi de la prudence pour prévenir ce qui vous peut être nuisible et de la générosité quant et quant pour vous plaindre hardiment contre une injuste oppression étant très véritable que les plus méchants ont été souvent retenus d'attaquer une personne généreuse résolue à la défense d'une cause juste. Surtout, montrez discrètement que vous n'êtes de facile croyance à toutes les promesses que l'on vous pourra faire, les réduisant toutes à l'effet, et non aux paroles. »*

François de Bassompierre

Schéma n°14 : portrait

Maréchal de France et colonel-général des Suisses, il naît au Château d'Harouels, en Lorraine, le 12 avril 1579 de Christophe de Bassompierre et de Louise de Radeval. Il étudia la philosophie, la médecine et le droit. Accompagné de son frère et d'un gouverneur, il voyagea en Italie et dans le royaume de Naples, il acheva son éducation en apprenant la danse, l'escrime, l'équitation et la fortification. Entré au service de Henri IV, il figura avec distinction dans la plupart des guerres contre le Duc de Savoie. Il servit au siège d'Oostende, et se signala en Hongrie en 1603. Ses services reçurent la reconnaissance lorsqu'il

devint Maréchal de France le 29 août 1622. Louis XIII l'employa utilement dans diverses ambassades, en Espagne en 1621, en Suisse et en Angleterre en 1625. Fâché avec Richelieu, il fut arrêté et embastillé pendant 12 ans jusqu'à la mort du Cardinal. Libéré en 1643 il mourut le 12 octobre 1646 chez le Duc de Vitri. Nous gardons de lui *Mémoires du Maréchal de Bassompierre, contenant l'histoire de sa vie,* mais également *Journal de ma vie,* ou encore *Ambassade du Maréchal de Bassompierre en Espagne, en Suisse et en Angleterre,* publié en 1668 à Cologne.

Nous trouvons ainsi, dans ses mémoires les recommandations du roi qui joue « de la carotte et du bâton », tout en rappelant à son ambassadeur l'importance de la réputation : « *Sa majesté ne recommande point audit Sieur Maréchal le maintien de son nom et dignité en son ambassade, ni le soin de la tenir bien avertie de ce qui se passera, sachant qu'il se comportera aussi dignement et soigneusement en l'un et en l'autre, comme il a toujours fait aux autres affaires où il a été employé, mais l'assure que si par sa négociation il met une fin aussi heureuse en ses affaires de la Valteline, comme il y donna en son voyage en Espagne, qu'outre le louange public qu'il en recevra, ce service sera tenu par sa Majesté en la bonne recommandation qu'il aura méritée. »*[60]

Bassompierre, dans ses mémoires, est également extrêmement précis dans sa narration de la négociation : « … *et me promets de les porter à ce que je leur demanderai, de la part du Roi, encore que j'ai à combattre tout à la fois le zèle et le scrupule des cantons catholiques*[61]*, la malice du Nonce, les ruses des Espagnols, l'opiniâtreté des cantons protestants, les finesses de Mr de Savoie, les maximes d'Etat des Vénitiens et l'intérêt et profit des particuliers : car pour les propositions du Marquis de Coeuvres, elles sont déjà détruites et ne pourrons résister aux importunités des créanciers du roi, mes plus pressants ennemis, qu'en leur faisant un pont d'argent (…). Je me promets de surmonter, avec mon caquet, mon soin et mon crédit, toutes les difficultés. »*[62]

[60] Bassompierre, *ambassades du Maréchal de Bassompierre en 1625 Volume 1*, Lettre du roi datée du 28 Octobre 1625, p.24

[61] Bassompierre est en Suisse pour tenter de réconcilier les Grisons et les Valtelins. Sa difficulté réside dans le fait que Louis XIII a nommé un autre ambassadeur, le marquis de Coeuvres pour la même tâche.

[62] Bassompierre, *ambassades du Maréchal de Bassompierre en 1625 Volume 1*, Lettre de Monsieur le Maréchal à Mr d'Herbault du 11 janvier 1626, p.254

Claude de Mesmes, Comte d'Avaux

Schéma n°15 : portrait

Né en 1595, il fut d'abord conseiller au grand conseil, maître des requêtes et conseiller d'état en 1623. Le roi, qui l'avait remarqué, l'envoya en 1627 en tant qu'ambassadeur à Venise puis à Rome, à Mantoue, à Florence et à Turin. A son retour, le roi, satisfait de lui, l'envoya au Danemark, en Suède et en Pologne. De 1643 à 1648, il fut plénipotentiaire lors des négociations de Munster et d'Osnabrück qui mirent fin à la guerre de 30 ans. On raconte que sa réputation était telle que dans les Cours où il négociait, sa parole valait serment. Il meurt à Paris le 9 novembre 1650 en nous laissant de nombreux ouvrages dont les fameuses *mémoires touchant les négociations du traité de Munster.* Son témoignage est précieux, tant sa précision des différents protagonistes et des intérêts qui les animent est grande : *« Ce qui se passa en cette visite nous a fait faire trois différentes réflexions. La première, que Monsieur Contarini s'emporte quelquefois aussi bien contre nos parties que contre nous quand on contredit ses opinions ou que contre son attente on voit naître quelques nouveaux obstacles à la paix et que les préjudices qu'il nous a fait en diverses occasions n'ont pas tant procédé de mauvaise volonté que de son humeur impétueuse, qui le rend trop prompt à donner son jugement et le fait parler et écrire souvent avec trop de liberté. La seconde, que les Espagnols traiteraient ici les affaires d'une étrange sorte si les leurs étaient en meilleur état qu'elles ne le sont (…) ils ne laissent pas de parler sans comparaison plus haut que nous et de menacer souvent de rompre l'assemblée, comme si nous en devions avoir plus d'appréhension qu'eux.*

La troisième, que l'intérêt du Portugal les touche sensiblement (…) »[63]

Abel Servien

Schéma n°16 : portrait

Héritier d'une ancienne maison du Dauphiné, né à Grenoble en 1593, il fut d'abord procureur général au parlement de la ville avant de devenir conseiller d'état, puis président du parlement de Bordeaux. Appelé par le roi, il devient secrétaire d'état avant d'être nommé ambassadeur extraordinaire avec le Maréchal de Thoiras qui allait négocier la paix en Italie. Revenu à Paris, mais brouillé avec Richelieu, il s'exile en Anjou en

[63] Lettre à Monsieur de Brienne du 3 mars 1648 p.88

1636. Rappelé par la Reine régente en 1643, il est envoyé à Munster en qualité de plénipotentiaire, une fois la paix conclue en 1648, le roi le récompensa en lui donnant la charge de surintendant des finances. Il meurt à Meudon le 17 février 1659. Son destin est intimement lié à celui de d'Avaux, avec qui il a partagé la charge d'ambassadeur lors des négociations en Westphalie. Nous gardons de lui sa correspondance avec la France durant ces négociations, imprimée en 1650.

Il nous donne notamment un aperçu de la complexité des négociations multilatérales : « *Nous ne manquerons pas de nous prévaloir auprès des Suédois des recherches que les Espagnols ont faites en France et en Hollande, afin que les Suédois connaissent le peu de fondement qu'on doit faire en de semblables offres qui ne rendent qu'à jeter de la division. Il faudra néanmoins que nous leur en parlions avec discrétion parce qu'ils sont extraordinairement jaloux, et que la crainte de nous voir unis avec le Duc de Bavière et les autres Princes catholiques d'Allemagne les a autant obligés qu'aucune autre chose à écouter les propositions qu'on leur a voulu faire. »*[64]

Il nous éclaire également sur le processus des négociations, les artifices et les feintes employées dans cette « danse de la négociation » :

« L'artifice des Espagnols paraît bien clair, puisqu'ils n'ont point de honte d'avoir fait dire à Messieurs les Etats, qu'ils ont remis absolument à la Reine la décision de toutes les affaires et mêmes des différends qu'ils ont avec les dits sieurs des Etats, quoiqu'ils n'aient fait ni l'un ni l'autre. Mais le disant, ils faut qu'ils aient eu la visée de faire appréhender aux Etats que la Reine décidant sur tout, ils seront contraints de passer par ce que la France voudra, laquelle ne songera qu'à se procurer des avantages à leurs dépens. »[65]

Il évoque également les problèmes de mandat et de prise de décision liés à la longueur des communications : « *L'expérience nous faisant voir tous les jours plus clairement que les divers délais que l'on apporte à la résolution des affaires peuvent causer de très grands préjudices au service du Roi, vous me permettrez de vous proposer d'y vouloir prendre une règle certaine pour l'avenir et de trouver bon que lorsque l'un d'entre nous fera quelque proposition, elle soit résolue sur le champ, ou du moins renvoyée au lendemain en cas que l'affaire soit assez importante, pour mériter qu'on prenne jour pour y penser »*[66]

---

[64] Servien Abel, *Mémoires et négociations secrètes de la Cour de France touchant la paix de Munster,* Frères Chatelain, Amsterdam, 1710, Lettre du 23 décembre 1645, p.3-4

[65] idem. Lettre du 8 mars 1646 p.117

[66] Servien Abel et Comte d'Avaux, *Lettres des messieurs les comtes d'Avaux et Servien, ambassadeurs pour le Roi de France en l'assemblée de Munster,* 1650, lettre du 27 juin 1644, p.335

Cette lettre fait partie des missives que se sont échangées d'Avaux et Servien en 1644. Elles sont passées à la postérité, puisqu'ils en viennent aux insultes, chacun à leur tour, s'accusant l'un et l'autre de tous les maux. Nous y trouvons des passages croustillants comme dans cette autre lettre de Servien : « *Vous m'avez payé avec usure de mon attente* (d'une réponse de votre part)*, en me rendant un discours de*

Godefroi, Comte d'Estrades

Schéma n°17 : portrait

Né à Agen en 1607, maréchal de France et vice-roi de l'Amérique, il est issu d'une famille noble. Ayant longtemps servi en Hollande sous les ordres du Prince Maurice auprès duquel il occupait les fonctions d'agent français, il se montra à la fois bon capitaine et bon négociateur. Il est nommé ambassadeur extraordinaire en Angleterre en 1661. En 1662, ayant négocié la vente de Dunkerque, il fut chargé par le roi de recevoir cette ville des mains des Anglais. Cependant, le parlement britannique refusait cette donation et la garnison anglaise refusait d'évacuer la place. Ayant dépensé des sommes considérables, le comte d'Estrades réussit à obtenir que le gouverneur et la garnison de Dunkerque réembarque pour Londres ; où ils croisèrent le paquebot qui portait l'ordre du parlement de ne pas remettre la ville au français. Il était trop tard.

De retour à Paris, il fut envoyé ambassadeur extraordinaire en Hollande en 1666 et y conclut le traité de Breda. En 1673 il est envoyé à la conférence de paix de Nimègue. Nommé ensuite surintendant des finances du Duc de Chartres, il disparaît le 26 février 1686 à l'âge de 79 ans. Il laisse un ouvrage intéressant : *Lettres mémoires et négociations du Comte d'Estrades, pendant le cours de son ambassade en Hollande depuis 1663 jusqu'en 1668.*

Sa description des manœuvre dilatoires au moment des pourparlers de Nimègue est remarquable (Lettres de Messieurs les Ambassadeurs à Monsieur de Pomponne 24 juillet 1676) : « *(…) mais ils pourront offrir l'échange de leur pouvoir contre les nôtres dans le seul dessein d'y trouver des défauts bien ou mal fondés et en tirer un prétexte pour couvrir le retardement que les Espagnols apportent à la paix (…) Cependant, comme il faut tôt ou tard essuyer les chicanes avant que de parvenir à une sérieuse négociation, nous croyons qu'il est du service de sa majesté de continuer les offres que nous avons déjà faites aux médiateurs »*[67]

---

quatre feuillets remplis d'injures, pour une lettre (de moi) *de trois pages où il n'y avait que des civilités* », ou encore dans cette lettre de d'Avaux : « *Vous me chargez bien à votre aise de tout le mal et de toutes vos négligences (…) Si vous dites vrai, je suis un méchant homme*, (donc vous avez menti) »

[67] Comte d'Estrades, *Lettres et négociations de messieurs le maréchal d'Estrades, Colbert Marquis de Croissy et Comte d'Avaux ambassadeurs plénipotentiaires du roi à la Paix de Nimègue,* Adrian Moetjens, La Haye, 1710

Hugues de Lionne

Schéma n°18 : portrait

Né en 1611, il est le fils d'un conseiller au parlement de Grenoble. Il entra dans les ordres et devint évêque de Gap. Il s'instruisit des affaires de l'Etat auprès de son oncle, Abel Servien. il s'acquit l'amitié du Cardinal Mazarin qui l'associa aux négociations de Munster et à la paix des Pyrénées[68] et se distingua lors de ses ambassades à Rome en 1654, à Madrid en 1656, et à Francfort en 1657. Devenu Ministre d'état, il fut chargé des négociations les plus difficiles. Il meurt le 1er septembre 1671. Saint-Evremont[69] dit de lui « *Je suis surpris qu'un homme aussi consommé dans les négociations, si profond dans les affaires, puisse avoir la délicatesse des plus polis courtisans pour la conversation »*

Dans ses écrits et ses lettres, il montre son habileté en négociation[70] :

« (…) *La conduite que le sieur d'Estrades peut tenir en cela est de ne témoigner ni empressement ni trop grande affectation pour s'opposer directement à la négociation de Gamarra[71] mais seulement en discours familiers tâcher avec adresse de détromper les esprits des impressions qu'il veut donner… »*

Nous voyons ici l'habileté et la prudence avec laquelle Hugues de Lionne suggère à d'Estrades des manœuvres dilatoires afin de gagner du temps. Egalement, un peu plus loin dans son épître, il pousse à la corruption, afin de gagner un partisan supplémentaire : *« Après tout, sa Majesté juge que le vrai et le plus efficace remède, s'il se peut pratiquer, pour prévenir le mal et le préjudice qu'Elle craint de la négociation de Gamarra, serait de gagner entièrement le Sieur de Witt[72] et l'obliger à recevoir des gratifications secrètes de sa Majesté, laquelle, en ce cas-là, serait très disposée à lui en accorder de très considérables.* (…) *Il faut seulement prendre garde que les offres soient portées délicatement et avec des termes si choisis et si réservés qu'il n'ait pas lieu de s'en offenser ».*

[68] traité de paix signé entre la France et l'Espagne en Novembre 1659 sur l'île des Faisans, située au milieu de la Bidassoa, non loin de Saint-Jean de Luz.

[69] Charles Le Marquetel de Saint-Denis, seigneur de Saint-Évremond (1614 – 1703) moraliste et critique français.

[70] Instructions données au Comte d'Estrades – Bibliothèque Nationale – Manuscrits, cinq cents de Colbert, Volume 336, pages 441 à 487

[71] Don Esteban de Gamarra, négociateur espagnol au Pays-Bas avec lequel d'Estrades eut à négocier en 1662

[72] Grand-pensionnaire (dirigeant) des provinces-unies entre 1653 et 1672

Jean-Antoine, Comte d'Avaux

Schéma n°19 : portrait

Petit neveu de Claude de Mesmes (cf. supra), né en 1640, il fut ambassadeur extraordinaire à Venise et plénipotentiaire à la paix de Nimègue[73]. Il fut également ambassadeur en Hollande, en Angleterre et en Suède. Il mourut à Paris le 11 février 1709. On a gardé de lui un recueil de ses négociations en Hollande publié en 1752.

[73] La paix de Nimègue (actuels Pays-Bas) a été signée le 10 aout 1678 entre la France et les Provinces Unies. Le traité de Nimègue met fin à la guerre de Hollande (1672 – 1678).

SECTION 3 : Les théoriciens de la négociation

Jean Hotman de Villiers

Schéma n°20 : portrait

La particularité de la famille Hotman de Villiers est qu'en moins d'un siècle, le père, l'oncle et le fils ont inscrit leur nom dans l'histoire de France.

Le père, tout d'abord, François Hotman de Villers, né en 1524, fut un des grands professeurs de droit de son temps, voyageant et enseignant dans toutes les universités d'Europe. On lui doit notamment le *Franco Gallia sive tractatus de regimine regum Galliae* et *De jure successionis* (1573) où il tend à démontrer que de tout temps la souveraineté fut exercée en France par « *un grand conseil national maître d'élire et de déposer les rois* ». Ce texte demeure une référence pour les monarchomaques[74] sous Henri III, pour le relatif partage du pouvoir qu'il envisageait entre le Roi, l'aristocratie et le peuple. Mais, François Hotman de Villers finira toutefois par se rallier aux thèses absolutistes d'Henri IV. Il fut également l'un des plus ardents pamphlétaires de la réforme. Par son *Epître envoyé au Tigre de France*, dirigé contre le cardinal de Lorraine, il peut être considéré comme l'un des instigateurs de la conjuration d'Amboise[75]. Il meurt en 1590.

Son frère joua un rôle assez remarquable dans les troubles de la ligue. Il fut nommé avocat-général au parlement de Paris en 1591. Plus tard, il revint sur ses positions et servit avec zèle la cause de Henri IV. Il mourut en 1596, et on a gardé de lui : *Traité de la dissolution du mariage pour cause d'impuissance et de froideur de l'homme ou de la femme* et *Traité des droits des ecclésiastiques, franchises et libertés de l'église gallicane*[76].

---

[74] Les monarchomaques (ou « ceux qui combattent le monarque) sont un mouvement de penseurs qui s'élèvent contre l'absolutisme royal. Suite notamment aux guerres de religion, ils prônent un retour à une monarchie encadrée

[75] La conjuration d'Amboise débute en 1559, orchestrée dans l'ombre par les deux frères Antoine de Bourbon duc de Vendôme et Louis de Bourbon Condé. Le chef avoué du complot est Jean du Barry, seigneur de la Renaudie. Elle visait à libérer François II de la tutelle des Guises. Les Catholiques avertis de la conspiration prennent Amboise d'assaut et écrasent les Protestants. Le seigneur de la Renaudie est tué lors des affrontements. La répression fut sanglante et marqua les esprits encore plus que le massacre de Wassy.

[76] Delandine, Antoine-François (1756-1820), *Dictionnaire historique, critique et bibliographique, contenant les vies des hommes illustres. T. 14 / ... suivi d'un dictionnaire abrégé des mythologies et d'un tableau chronologique des événements les plus remarquables qui ont eu lieu depuis le commencement du monde...*, Ménard et Desenne (Paris), 1821-1823, p.75

Le fils, Jean Hotman de Villers naît en 1552. Après ses études à Oxford, il fut le conseiller particulier du Comte de Leicester. Il a ensuite suivi son oncle, qui fut ambassadeur en Suisse[77]. Associé au pouvoir, proche d'Henri IV, il obtient le titre de Comte. Jean Hotman conseille également Henri IV sur la difficile question de Clèves et de Juliers[78], jouant de son rôle de conseiller et mobilisant ses connaissances en matière de politique européenne. Il meurt le 26 janvier 1636.

Il est surtout connu pour son traité *De la dignité de l'ambassadeur* paru en 1603 à Düsseldorf.

Dans ce traité, pragmatique, il tente de donner une première définition de l'ambassadeur et du négociateur : « *L'image parfaite d'un ambassadeur ne fut jamais parmi les hommes, car ils veulent qu'il soit théologien, astrologue, dialecticien, orateur excellent, savant comme Aristote, et sage comme Salomon. Mais moi je me contente qu'il ait une moyenne connaissance des sciences qui lui sont propres, comme je dirai ci-après ».*

Armand-Jean Duplessis, Cardinal de Richelieu

Schéma n°21 : portrait

Homme d'Etat français, le Cardinal de Richelieu n'est plus à présenter. Né le 5 septembre 1585, à Paris, il est le quatrième enfant d'une famille noble. Son père François IV était grand prévôt de France sous Henri III et Henri IV. Initialement destiné au métier des armes, il rentre dans les ordres afin de conserver à sa famille l'évêché de Luçon. Il est sacré évêque de cette ville en 1607.

Elu député du clergé aux Etats généraux de 1614, il en profite pour monter à Paris. L'année suivante en 1615, alors que la Cour est de passage à Poitiers et Richelieu en profite pour se faire nommer Aumônier de la reine régente Anne d'Autriche. Cette dernière en profite pour le nommer ambassadeur extraordinaire en Espagne, puis secrétaire d'Etat à la guerre en novembre 1616. Intronisé Cardinal en 1622, il est ensuite nommé

[77] Il passa cinq ans en Angleterre au côté du Comte de Leicester dans les années 1580, et fut le secrétaire de son oncle en Suisse de 1597 à 1600, in Geoff Berridge *« introduction to Hotman »*

[78]Clèves et Juliers, deux petits duchés allemands se retrouvent vacants, c'est-à-dire sans héritier direct en 1609. Les prétendants dont l'un est soutenu par la France, se multiplient. Henri IV, désireux d'affaiblir l'Empereur par des guerres civiles, soutient une alliance de princes protestants, l'Union Evangélique, formée en 1608. A sa tête, l'Electeur palatin, Frédéric IV. Des princes catholiques, autour de duc de Bavière, formèrent en réaction la Sainte Ligue. Ce sont là les prémices de la Guerre de Trente Ans.

principal Ministre de Louis XIII en 1624, il restera en fonction jusqu'à sa mort le 4 décembre 1642.

Richelieu, dans son testament politique publié en 1688 nous livre les analyses suivantes :

« *Les états recevant tant d'avantages des négociations continuelles, lorsqu'elles sont conduites avec prudence, qu'il n'est pas possible de le croire si on ne le sait par expérience.*

J'avoue que je n'ai connu cette vérité que cinq ou six ans après que j'ai été employé dans le maniement des affaires. Mais j'en ai maintenant tant de certitude que j'ose dire hardiment que 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, est chose du tout nécessaire pour le bien des états.

Je puis dire avec vérité avoir vu de mon temps changer tout à fait de face les affaires de la France et de la chrétienté, pour avoir, sous l'autorité du roi, fait pratiquer ce principe jusqu'alors absolument négligé en ce royaume. »[79]

Il dit ensuite que: « *la lumière naturelle enseigne à un chacun qu'il faut faire état de ses voisins, parce que, leur voisinage leur donnant lieu de pouvoir nuire, il les met aussi en état de pouvoir servir, ainsi que le dehors d'une place empêche qu'on ne puisse d'abord approcher de ses murailles* »[80]

et, ajoute-t-il, « *les médiocres esprits resserrent leurs pensées dans l'étendue des états où ils sont nés, mais ceux à qui Dieu a donné plus de lumière… n'oublient rien pour se fortifier au loin.* »

---

[79] Extrait du *Testament Politique* de Richelieu, issu du *"Chapitre 6: Qui fait voir qu'une négociation continuelle ne contribue pas peu au bon succès des affaires"* (1947), pp. 347-348. Richelieu est bien le père de la *"négociation continuelle".* Ce qui est remarquable dans son approche, c'est qu'il détache la négociation des enjeux de fond et de substance *(ce que l'on négocie),* d'autres dimensions cachées essentielles, à savoir celles de relation *(avec qui on négocie)* et de processus de négociation *(comment on négocie),* dimensions qui sont jugées fondamentales aujourd'hui. Plutôt que d'attendre que d'autres utilisent nos voisins pour nous nuire, Richelieu préconise la préemption par le processus de prise de contact et la création d'une relation gratuite. Il sera toujours temps ensuite de reprendre contact sur le fond, si cette démarche s'avère nécessaire pour nos intérêts. La négociation devient permanente.

[80] *Idem,* pp. 349-350. Cette théorie des états glacis est ici énoncée clairement et rejoint l'idée de préemption exposée à la note précédente. Richelieu mettra d'ailleurs cette théorie en action lors de la guerre de 30 ans, préférant exporter la guerre en Allemagne pour épargner la France.

Abraham de Wicquefort

Schéma n°22 : portrait

Ecrivain Hollandais, né à Amsterdam en 1598, il plut par son esprit à l'électeur de Brandebourg qui l'envoya à la Cour de France où il fut son résident pendant 32 ans. Le cardinal Mazarin lui marqua d'abord une considération distinguée. Mais ses ennemis l'ayant accusé auprès de ce ministre d'avoir écrit en Hollande plusieurs historiettes de la cour, il le fit mettre à la Bastille en 1658. Son plus grand crime était son attachement à la maison Condé que le Cardinal n'aimait pas. Wicquefort ne sortit de sa prison que sous la promesse qu'il quitterait le royaume. Mais Mazarin ayant eu besoin de lui, le rappela trois mois après, et lui accorda une pension de mille écus. La guerre qui s'alluma entre la France et la Hollande l'obligea de retourner dans sa patrie, où il fut utile au ministère français. Accusé d'une correspondance secrète avec les Anglais il fut condamné à une prison perpétuelle en 1675. Il soulagea l'ennui de sa solitude en composant *l'Histoire des Provinces Unies* dont le premier volume parait en 1719. Irrité contre les auteurs de sa disgrâce et contre le Prince d'Orange qui y avait beaucoup de part, Wicquefort sema son ouvrage de traits satiriques contre ce prince et ses partisans. En échangeant ses habits avec ceux de sa fille, il s'échappa de prison en 1679. Wicquefort se réfugia alors à la cour du duc de Zelle, qu'il quitta pour retourner en Hollande. Il y vécut libre, mais privé des postes qu'il occupait auparavant. Ses places étaient celles de résident des ducs de Brunswick-Lunebourg et de secrétaire-interprète des états généraux. Il meurt à Zelle en 1682. On a gardé de lui *L'ambassadeur et ses fonctions,* intéressant par le grand nombre de faits qu'il renferme.[81] Il nous y livre sa vision des ambassades, des ambassadeurs et donc de la négociation :

« Le mot d'ambassadeur, ambasiadore ou embaxador, tire son origine de l'espagnol Embiar, qui signifie envoyer : de sorte que l'on peut dire que l'ambassadeur est un Ministre public, qu'un souverain envoie à une puissance étrangère, pour y représenter sa personne, en vertu d'un pouvoir, de lettres de créance, ou de quelque commission qui fasse connaître son caractère »[82]

Dès le départ, nous constatons l'importance du mandat et de la représentation.

Wicquefort ajoute cependant une nuance importante entre le négociateur et l'ambassadeur : *« En disant que l'ambassadeur fait les affaires de son Prince dans une Cour, ou auprès d'une*

[81] Delandine, Antoine-François (1756-1820), *Dictionnaire historique, critique et bibliographique, contenant les vies des hommes illustres. T. 27 / ... suivi d'un dictionnaire abrégé des mythologies et d'un tableau chronologique des événemens les plus remarquables qui ont eu lieu depuis le commencement du monde...*, Ménard et Desenne (Paris), 1821-1823, p.222-223

[82] DE WICQUEFORT Abraham, *L'ambassadeur et ses fonctions*, Pierre Marteau, Cologne, 1715, p.3

puissance étrangère, j'ai évité à dessein le mot de négocier. Tous les Ministres du second ordre sont des négociateurs, mais tous les ambassadeurs ne le sont point, comme tous les négociateurs ne sont pas ambassadeurs. L'ambassadeur d'obédience, et celui que l'on envoye que pour voir jurer l'observation et l'exécution d'un traité de paix, ou pour représenter son Prince aux cérémonies d'un baptême, d'un mariage, d'un couronnement, ou d'un enterrement, ne négocient point »[83]

Toujours dans cette idée de mandat, Wicquefort différencie le fond de la forme, la personnalité de l'ambassadeur, de l'objet de son ambassade :
« Quelques qualités et quelques perfections qu'un ambassadeur ait, on ne peut répondre avec succès de sa négociation, s'il n'est agréable à la Cour où il négocie »[84]
Rajoutant même : *« Quand les affaires, que l'ambassadeur a à négocier sont odieuses, sa personne ne peut pas être agréable. »*[85]

Jules Mazarin

Schéma n°23 : portrait

Homme d'Etat français né dans les Abruzzes le 14 juillet 1602, Il est le fils ainé de Pietro Mazarini, Sicilien, et d'Hortense Buffalini, Romaine. Après des études chez les Jésuites il part, à 20 ans, étudier le droit en Espagne, à Salamanque notamment. Capitaine dans un régiment pontifical en 1624, il devient ensuite diplomate à partir de 1626. Il rencontre Richelieu en 1630 lors des négociations de Lyon. Ce dernier décide de faire venir Mazarin en France en 1639 et le charge des négociations de paix avec la Savoie. Voulant en faire son héritier politique, Richelieu lui obtient dans un premier temps ses lettres de naturalisation, puis le chapeau de Cardinal en 1641 et enfin, le recommande à Louis XIII sur son lit de mort. Mazarin entre alors au conseil du roi. Après la mort de Louis XIII, la régente Anne d'Autriche le choisit comme premier Ministre et comme tuteur de Louis XIV, alors âgé de 5 ans. Il ne quittera plus la tête du gouvernement de la France. Ses succès diplomatiques sont innombrables. Il mène à leur termes les négociations de Westphalie et parvient à réconcilier l'Espagne et la France lors de la paix des Pyrénées et le

[83] id. p.7
[84] id. p. 175
[85] id. p.182

mariage de Louis XIV avec Marie-Thérèse en 1660. Il s'éteint au château de Vincennes le 9 mars 1661. Nous avons gardé de lui *Lettres du Cardinal Mazarin, où l'on voit le secret de la négociation de la paix des Pyrénées, et la relation des conférences qu'il a eues pour ce sujet avec Don Louis de Haro, Ministre d'Etat* publiées en 1645.

Sa subtilité en tant que négociateur se retrouve dans ses maximes : *« tout ce que tu peux régler pacifiquement, n'essaye pas de le régler par une guerre ou un procès »* ou encore (et La bruyère ne dira pas autre chose) : *« ne dis jamais non immédiatement mais entre dans de longues considérations qui, inévitablement, se concluront par… ton refus. Si tu as refusé une fois quelque chose à quelqu'un, réfléchis bien avant de changer d'avis, et ne reviens sur un refus que si tu y es poussé par une vraie nécessité. Quand tu dois répondre négativement à une sollicitation, fais mine de prendre d'abord un moment de réflexion, puis montre-toi sincèrement navré de ne pouvoir accéder à la requête. Tu peux aussi t'entendre avec un des secrétaires qui, sur un signe convenu, viendra te dire qu'une lettre est arrivée, annonciatrice d'un malheur inattendu, ce qui te permettra de faire comprendre à l'importun, par mots ou par mimiques que dans un tel moment, tu es dans l'impossibilité de lui donner satisfaction. »*[86]

Gabriel Bonnot de Mably

Schéma n°24 : portrait

Gabriel Bonnot de Mably[87] naît à Grenoble au mois de mars 1709. Ses deux frères cadets laisseront également une trace dans l'histoire de France puisque l'ainé, Jean Bonnot de Mably sera grand prévôt de Lyon, tandis que le cadet, Etienne Bonnot de Condillac, né 6 ans plus tard sera un philosophe français qui favorisera la diffusion en France des principes de Locke.

Gabriel suit des études préparatoires à la carrière ecclésiastique chez les jésuites de Lyon, avant de continuer au séminaire de Saint-Sulpice. Il ne sera cependant jamais ordonné prêtre. Protégé de Madame de Tencin, à qui il est apparenté, il a l'opportunité de rencontrer Montesquieu et Fontenelle. Ayant publié en 1740 le *parallèle des romains et des français,* salué par la critique, il entre en 1742 au service du cardinal de Tencin en tant que secrétaire. C'est à ce poste qu'il forge son expérience diplomatique, notamment en négociant

[86] Mazarin, Jules, *Bréviaire des politiciens,* Arléa, Paris, 1997, p. 81-82

[87] Delandine, Antoine-François (1756-1820), *Dictionnaire historique, critique et bibliographique, contenant les vies des hommes illustres. T. 17 / ... suivi d'un dictionnaire abrégé des mythologies et d'un tableau chronologique des événements les plus remarquables qui ont eu lieu depuis le commencement du monde...*, Ménard et Desenne (Paris), 1821-1823, p.242-245

secrètement, en 1743, le traité de paix franco-prussien, traité que Voltaire ira présenter en personne au Roi de Prusse. Cette expérience constitue le fondement de la première édition du *Droit public de l'Europe,* publié en 1746. Il participe également à la rédaction des mémoires qui devaient servir de base aux négociations du congrès de Breda au mois d'Avril 1746. Brouillé avec le Cardinal de Tencin en 1747 à cause de l'annulation d'un mariage protestant, Gabriel Bonnot de Mably passera la fin de sa vie à écrire. A sa mort en 1785, il aura publié une quinzaine d'œuvres.[88]

Dans ses *principes des négociations,* Mably commence par fustiger la manière de négocier au XVIIIème siècle : *« L'art de négocier n'était cependant encore que l'art d'intriguer. Les conseils des princes, au lieu de conduire les négociations par les grands principes qui en font une science qui augmente ou affermit la grandeur des Etats se contentaient de prendre, suivant la différence des conjonctures, les formes différentes qu'ils jugeaient les plus propres à faciliter le succès de chaque affaire en particulier. »*

Puis, il commence à développer ce qu'il nomme l'art de la négociation, et son utilité politique : *« Si on regarde l'art de négocier comme un moyen de faire réussir telle ou telle affaire en particulier, la politique n'a aucune règle à prescrire aux négociateurs. Mais quand on considère les négociations comme un moyen général qu'un Etat emploie ou pour agrandir sa fortune ou pour la conserver, si on examine comment la politique doit s'en servir pour diriger la masse entière des affaires, et traiter avec les étrangers de façon qu'il en résulte un avantage général, durable et permanent, on commence à découvrir des principes qui sont autant de guides sûrs dans tous les temps et toutes les circonstances. »*

Il évoque ensuite la négociation interculturelle et les caractéristiques propres à chacun en terme de négociation :

« *Chaque puissance de l'Europe doit donc, suivant la différence de ses forces, de ses lois politiques et de la position de ses provinces, se faire une manière différente de négocier, ou de traiter avec les étrangers. L'un échouerait en suivant les principes qui feront la prospérité de l'autre. »*

Louis Rousseau de Chamoy

Schéma n°25 : armoiries

[88] in BONNOT DE MABLY, Gabriel, *Principes des négociations pour servir d'introduction au droit public de l'Europe, introduction et notes de Marc Belissa,* éditions Kimé, Paris, 2001.

Louis Rousseau de Chamoy nait vers 1645. Descendant d'une famille noble reconnue comme telle en 1586 (les enquêtes sur l'ascendance noble des familles étaient fréquentes à l'époque), il est issu d'un milieu modeste. Ses parents, Jacques Rousseau, Seigneur de Laubardière et Catherine Godineau étaient très liés à la maison de Monsieur, Frère du roi. C'est vraisemblablement pour cette raison que lorsque Arnauld de Pomponne est nommé ambassadeur de France en Suède en 1665, il emmène avec lui comme secrétaire Louis Rousseau, à peine âgé de 20 ans. En quittant Stockholm en août 1668, il l'y laisse comme chargé d'affaires et le roi accorde à Rousseau le titre de résident. Il avait encore cette qualité en 1671 lorsque Pomponne revient comme ambassadeur à la Cour de Suède. Rentré brièvement en France en 1672, il repart pour Munster et Hanovre où il reste jusqu'en 1679. En 1680 il est envoyé en mission en Saxe, puis en Poméranie. Sans emploi jusqu'en 1698, il revient aux affaires en étant nommé plénipotentiaire à la Diète de Ratisbonne[89]. Il y demeure plus de 4 ans et rentre en France en 1702, juste avant le déclenchement des hostilités. Il meurt le 2 décembre 1711. Son principal écrit « *L'idée du parfait ambassadeur* », publié en 1697 se rapproche des ouvrages de Pecquet et de Callières, puisqu'il cherche à théoriser une matière qu'il a exercée pendant des années. Ainsi, sur le choix de l'ambassadeur :

Ce que le Souverain doit considérer avant de faire un choix, c'est l'emploi même dont il s'agit, Si c'est pour une ambassade de pure cérémonie et de faste, il doit préférer un seigneur de sa Cour, riche, bien fait, et d'un bon âge. Si c'est au contraire pour une négociation difficile et d'une grande discussion d'intérêts différents, il est de sa prudence de faire choix d'un homme d'une expérience connue et d'un âge mûr, et il le prendra indifféremment de sa Cour, dans l'armée, dans la Robe, ou dans l'Eglise, pourvu qu'il ait les qualités requises ; mais en toutes occasions il tâchera que son choix tombe, s'il est possible, sur un homme agréable à la Cour où il l'envoie, c'est-à-dire guerrier, ou d'humeur pacifique et tranquille, suivant qu'on y aimera la guerre ou la paix, galant et jeune, si c'est auprès d'un Prince qui aime les plaisirs, ou âgé et sérieux s'il doit aller en une Cour dont le Prince soit lui même avancé en âge »

Ou encore sur la conduite de la négociation, il se rapproche de La bruyère :

« D'ailleurs l'Ambassadeur demandera toujours plus qu'il n'espère lui même d'obtenir, mais il ne se relâchera point d'une condition que pour s'en faire accorder une autre. Il fera valoir celles sur lesquelles il se rendra, et il est souvent à propos que, faisant paraître peu d'affectation sur celles

[89] La diète d'empire était une sorte de parlement des différents souverains du Saint-Empire Romain germanique. Longtemps itinérante, elle ne s'installe de manière perpétuelle à Ratisbonne qu'en 1663 et restera dans cette ville jusqu'au démantèlement du Saint-Empire par Napoléon en 1803.

qu'il désire le plus, il engage par là les Commissaires à les lui accorder plus facilement, en croyant qu'elles sont moins importantes. Enfin il profitera des moindres choses comme des plus importantes pour réussir ».

Jean de la Bruyère

Schéma n°26 : portrait

Né en 1645 à Paris -et non dans un village près de Dourdan comme les historiens l'ont longtemps cru-, et fils du contrôleur général des rentes de l'hôtel de Ville de Paris, il fut d'abord trésorier de France à Caen en 1673, et ensuite placé en qualité d'homme de lettres, par Bossuet, auprès du Duc de Bourgogne, pour lui enseigner l'histoire. L'académie française lui ouvrit ses portes en 1693 et il mourut en 1696.

Même s'il n'est pas un négociateur, le portrait du diplomate que dresse La bruyère dans ses Caractères, publiés en 1688, mérite qu'on s'y arrête :

« Le plénipotentiaire est un caméléon, est un Protée. Semblable quelquefois à un joueur habile, il ne montre ni humeur ni complexion, soit pour ne point donner lieu aux conjectures ou se laisser pénétrer, soit pour ne rien laisse échapper de son secret par passion ou par faiblesse »

Il nous donne ici sa propre vision du négociateur dont Talleyrand, un siècle et demi plus tard, sera l'illustration. Il développe également la manière dont doit se comporter un négociateur :

« Il fait de fausses offres, mais extraordinaires, qui donnent de la défiance, et obligent de rejeter ce que l'on accepterait inutilement ; qui lui sont cependant une occasion de faire des demandes exorbitantes, et mettent dans leur tort ceux qui les lui refusent. Il accorde plus qu'on ne lui demande, pour avoir encore plus qu'il ne doit donner. Il se fait longtemps prier, presser, importuner sur une chose médiocre, pour éteindre les espérances et ôter la pensée d'exiger de lui rien de plus fort ; ou s'il se laisse fléchir jusques à l'abandonner, c'est toujours avec des conditions qui lui font partager le gain et les avantages avec ceux qui reçoivent ».

Après ce portrait détaillé, il finit sur une morale qui rappelle aussi bien le négociateur d'antan que le joueur de poker moderne :

« Toutes ses vues, toutes ses maximes, tous les raffinements de sa politique tendent à une seule fin, qui est de n'être point trompé, et de tromper les autres. »

François de Callières

Né en 1645 à Thorigny en Basse-Normandie dans le diocèse de Bayeux, d'une famille de petite noblesse. Son père Jacques était Maréchal des armées du Roi puis gouverneur de Cherbourg à sa mort en 1697. Son portrait nous est livré par Saint-Simon : *"C'était un grand homme maigre, avec un grand nez, la tête en arrière, distrait, civil, respectueux, qui, à force d'avoir vécu parmi les étrangers, en avait pris toutes les manières, et avait acquis un extérieur désagréable, auquel les dames et les gens du bel air ne purent s'accoutumer, mais qui disparaissait dès qu'on l'entretenait de choses et non de bagatelles. C'était en tout un très bon homme, extrêmement sage et sensé, qui aimait l'état et qui était fort instruit, fort modeste, parfaitement désintéressé, et qui ne craignait de déplaire au roi ni aux ministres pour dire la vérité, et ce qu'il pensait et pourquoi jusqu'au bout, et qui les faisait très souvent revenir à son avis."*[90]

François de Callières commence par occuper des postes à l'étranger d'abord en Pologne entre 1670 et 1674, puis au service de Charles Emmanuel II de Savoie.

Se consacrant ensuite à la littérature, ce qui lui permet d'entrer à l'académie française en 1689, il reprend le chemin de la diplomatie, en 1694, comme envoyé secret en Hollande où il est chargé de négocier la paix entre la France et les Provinces Unies depuis 1688. Louis XIV, satisfait de ses services, l'envoie avec la délégation chargée de négocier à la conférence de Ryswick censée mettre fin à la « guerre de 9 ans ». Même s'il ne fait pas partie des signataires finaux, c'est lui qui négocie quasi-intégralement le traité. Charles Perrault, dans son ode à Monsieur de Callières ne s'y trompe d'ailleurs pas :

"Tel est, judicieux Callières,
Le Grand Ouvrage de la Paix,
Qui couvre ton nom de Lumières,
Et le rend illustre à jamais;
La France admire ton adresse,
Parmi les longs cris d'allégresse
De tous ses Peuples réjouis."[91]

En récompense de ses succès, il est nommé secrétaire au cabinet du roi, où il continue de suivre l'évolution de la politique française. Retiré de la vie publique, il publie en 1716, avant de mourir l'année suivante, son ouvrage majeur *De la Manière de négocier avec les souverains.* Fort de ses expériences diplomatiques ainsi que d'une solide connaissance des auteurs spécialisés dans la négociation et les ambassades, son ouvrage nous livre de précieux principes sur la négociation et peut être considéré comme une référence parmi les auteurs ayant contribué à théoriser cette

[90] Saint-Simon (1965), Vol. I, année 1696, pp. 398-9.
[91] Perrault, Charles, *Ode à M. de Callières sur la négociation de la paix, 1698.*

matière. Il comprend la dimension interculturelle de certaines négociations : *"Il faut qu'il s'accommode aux mœurs et aux coutumes du pays où il se trouve, sans y témoigner de la répugnance et sans les mépriser, comme font plusieurs négociateurs qui louent sans cesse les manières de vivre de leur pays, pour trouver à redire à celles des autres."*[92] On retrouve également la notion de mandat et l'intérêt pour le négociateur de défendre les intérêts de son Prince : « *Un négociateur éclairé et appliqué sert non seulement à découvrir les projets et les cabales qui se forment contre les intérêts de son prince dans le pays où il négocie, mais encore à les dissiper en lui donnant les avis nécessaires pour en empêcher les suites. Il est aisé de faire échouer les plus grandes entreprises, lorsqu'on les découvre dès leur naissance.* »

Antoine Pecquet

Schéma n°27 : portrait

Né entre 1700[93] et 1704, Antoine Pecquet hérita de son père la charge de premier commis au Ministère des Affaires Etrangères, en plus de la charge de grand maître des eaux et forêts de Rouen. Forcé à la démission par la jalousie de ses supérieurs, il eut également à répondre des banqueroutes de son fils qui le réduisirent à la pauvreté. Il meurt le 27 août 1762. Nous avons gardé de lui *l'analyse de l'esprit des lois,* ainsi que *les lois forestières de la France,* mais son principal ouvrage reste son *Discours sur l'art de négocier,* publié en 1737.

Dans cet ouvrage, il théorise la négociation et tout en s'inscrivant dans la lignée de ses prédécesseurs, il développe un certain nombre de concepts, très novateurs pour l'époque.

« *Les hommes ont fait, pour ainsi dire, de l'usage de la société, une espèce de négociation continuelle. Comme il y a des différences nécessaires entre tous les états et que dans ceux même que l'on estime égaux, il y a un commerce journalier d'objets, de vues et de désirs, il n'y a personne qui n'ait ou qui ne croit avoir besoin d'autrui. De là naît cette espèce de négociation universelle dont on vient de parler. On veut plaire à l'un ou intimider l'autre ; on en cherche les moyens.* »

De même, il nous fait sentir l'importance de la négociation informelle et les évènements qui peuvent en découler :

---

[92] Callières, François de, *De la manière de négocier avec les souverains*, réédition critique par Alain Pekar Lempereur, Droz, Genève, 2002 p.55

[93] Les auteurs ne sont pas d'accord sur sa date de naissance. Delandine, dans son *Dictionnaire historique, critique et bibliographique contenant les vies des hommes illustres, célèbres ou fameux de tous les pays,* en 1821, annonce que Pecquet serait né en 1704, tandis que la notice bibliographique publiée sur http://www.negotiatormagazine.com/article278_1.html, annonce que Pecquet serait né en 1704.

« Pour sentir combien la négociation est importante et peut devenir utile, il suffit de se rappeler que c'est elle qui prépare les grands évènements dont l'éclat frappe les yeux. Si un prince veut conserver la paix et pourvoir solidement à sa sûreté, il a besoin d'alliés dont le concours imprime du respect. S'il veut faire la guerre, il est de sa politique de s'attacher des amis et en enlever à ceux contre qui il prépare ses armes ; c'est l'ouvrage de la négociation, qui est aussi l'instrument de la réconciliation entre les princes. Enfin, elle développe les plus grandes révolutions, elle les avance ou les éloigne ou les prévient. A ce tableau, il est aisé de juger si le choix des négociateurs est indifférent et si des hommes médiocres peuvent suffire à de si grands et de si vastes objets. »

Il insiste également sur l'importance de la préparation tout en rejoignant Hotman de Villiers sur le pragmatisme de la personne du négociateur :

« Un négociateur, pour être supérieur, doit être préparé dès l'enfance à cette profession importante. Ses études, comme ses amusements, doivent être relatifs à ce point de vue. ».

« Pour être un négociateur parfait, il faudrait être né sans aucun défaut, soit du cœur, soit de l'esprit. Et comme cette perfection est au-dessus de l'homme, on n'expliquera ce qui sera nécessaire pour former un négociateur parfait qu'afin que ceux qui se détermineront à cet état puissent d'après ce tableau juger de la distance plus ou moins grande qui les en séparerait. »

Enfin, il insiste sur le choix du négociateur en fonction des affaires à traiter :

« Il n'y a pas deux genres d'affaires, pour ainsi dire, qui se ressemblent, comme il n'y pas deux nations dans le monde ni deux gouvernements qui n'aient des caractères absolument différents, en sorte que le même homme ne pouvant convenir ni à tout, ni partout, quoique doué d'excellentes qualités, ceux à qui il appartient de choisir les instruments de leur politique doivent adapter chaque homme au genre d'affaires et au caractère de nation pour lesquels il peut être le plus propre. »

Fortuné Barthélémy de Félice

Schéma n°28 : portrait

La vie de Fortuné de Félice ressemble à un roman. Ainé de six enfants, il nait à Rome le 24 Août 1723 d'une famille napolitaine, il fait ses premières études au collège romain des jésuites. Génie reconnu, il commence à enseigner très tôt, puisqu'à 23 ans, il est professeur de Physique à l'université de Naples où il s'emploie à répandre les idées de Newton et de Leibnitz. Amoureux de la Comtesse Panzutti, dont le mari jaloux l'avait enfermée, il la délivre et prend la fuite avec elle. La comtesse fut malheureusement arrêtée à Gênes et enfermée de nouveau, tandis que Félice était poursuivi par la Cour de Naples. Après bien des voyages il s'arrêta à Berne, et reprit le cours de ses travaux scientifiques. Il fonda ensuite une imprimerie, à Yverdon, qui lui permit, de 1770 à 1775 de publier une encyclopédie connue sous le nom d'encyclopédie d'Yverdon[94]. Il finit par mourir à 66 ans, le 7 février 1789. Au-delà de l'aspect généraliste de l'encyclopédie, son article sur la négociation est particulièrement intéressant puisqu'il cherche à rationaliser la négociation en en dégageant les grands principes :

« Cependant la négociation ne se borne point aux affaires qui se traitent de peuples à peuple : elle a lieu partout où il y a des différends à concilier, des intérêts à ménager, des hommes à persuader, et où il s'agit de faire réussir un dessein. Toute la vie par conséquent peut être regardée comme une négociation continuelle. Nous avons sans cesse besoin de gagner des amis, de ramener des ennemis, de redresser des impressions désavantageuses, de faire entrer les hommes dans nos vues, et de nous servir enfin de tous les ressorts propres à faire prospérer nos projets. Il est des affaires de particulier à particulier qui, par le choc des passions, par la contrariété des caractères, et par la différence de la façon de penser des parties, deviennent si embrouillées, qu'elles ne demandent pas moins d'art et d'habileté pour être terminées, qu'un traité de paix entre les plus grandes puissances. »

A travers son article, nous pouvons également observer un glissement entre le pragmatisme d'un Hotman de Villiers, qui décrivait un ambassadeur parfaitement rationnel et le négociateur de Félice, deux siècles plus tard, qui est gouverné par ses passions :

[94] Impressionnante par la taille, l'encyclopédie d'Yverdon, conçue suivant les règles édictées par Diderot, comprend 42 volumes de textes plus 6 suppléments et 10 volumes de planches représentant 1261 illustrations. En tout, plus de 37 000 pages de textes totalisant 75 000 articles. Source : http://encyclopedie-yverdon.org/

« Les hommes ne sont mus que par les passions. Les actions mêmes, qui paraissent au premier abord les plus éloignées de ce qu'on appelle communément action passionnée, ont pour motif quelque passion déguisée. Un homme paraît céder uniquement à la force de la raison : sa conviction dépend d'un intérêt clairement aperçu, de l'intérêt d'être convaincu ; et l'intérêt est une passion qui découle de l'instinct pour la conservation. Un autre suit fidèlement les règles de la justice : cet amour de la justice est une passion mêlée de l'amour de la société et de la gloire, et nuancée encore par d'autres parties de l'instinct. »

Il donne également d'avisés conseils aux négociateurs : *« le premier soin du négociateur doit être de se rendre agréable à ceux avec lesquels il traite. Les hommes n'estiment que ce qui les flatte et ne sont touchés que de ce qui leur plait ; et les plus éclairés ne sont pas exempts de cet attribut de la nature humaine, qui nous porte à priser même trop les simples agréments. »*

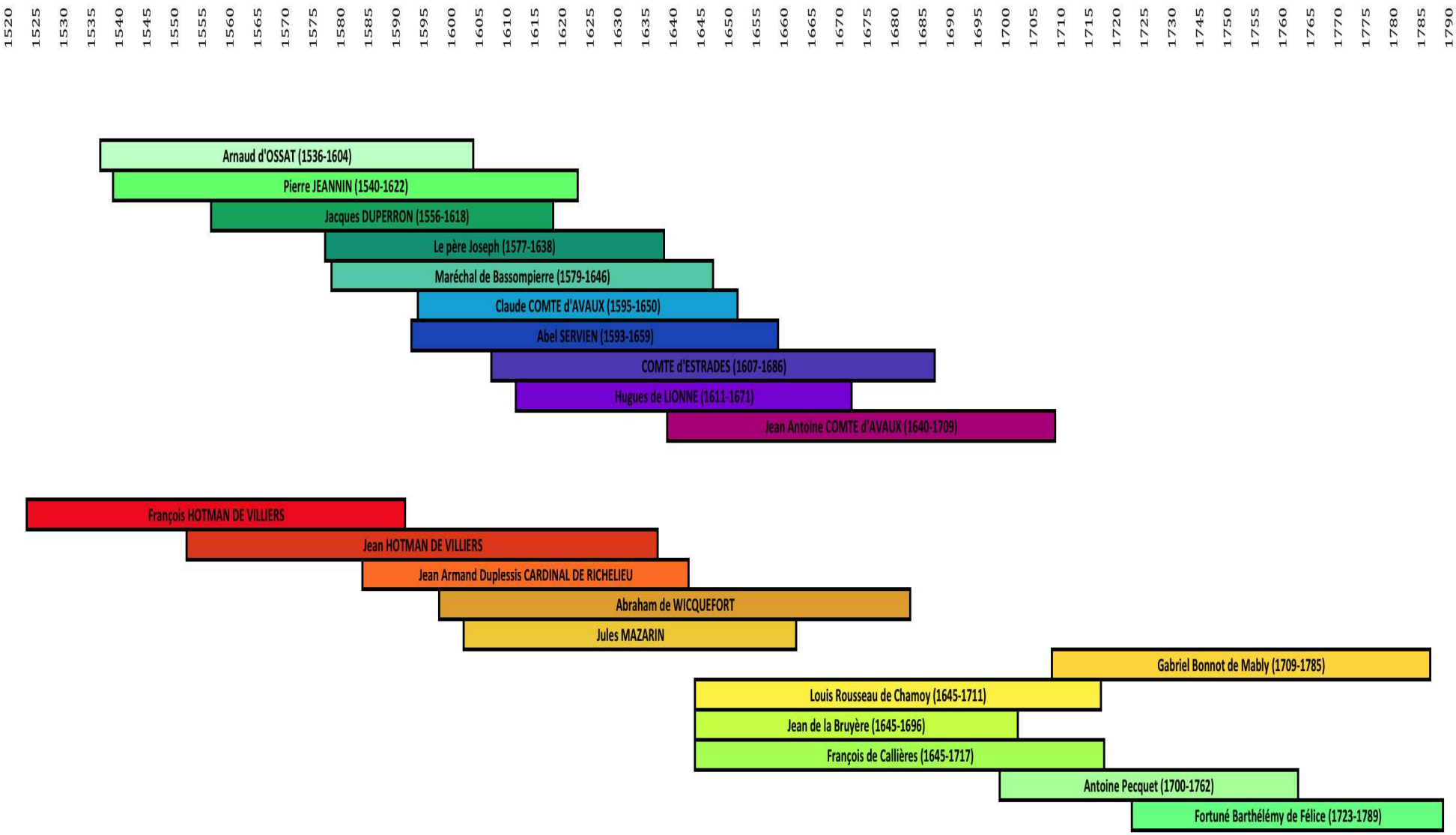


Schéma n°29 : Chronologie des auteurs anciens

La présentation sous forme de « frise du temps » dans le schéma qui précède, de l'ensemble des auteurs étudiés nous permet d'effectuer plusieurs constatations.

Tout d'abord, nous constatons que tous ces auteurs commencent leur carrière après 1550, ce qui corrobore le postulat énoncé dans l'introduction sur les phases de l'histoire. En effet, si tous ces personnages ont écrit sur la négociation et la diplomatie, c'est parce qu'ils ont eu l'opportunité d'exercer ces métiers. Nous assistons donc bien à une accélération et une intensification des relations diplomatiques.

Ensuite, nous pouvons remarquer que les rapporteurs de la négociation précèdent les théoriciens de la négociation. Nous pouvons supposer que l'accumulation empirique des connaissances sur le sujet au début du XVIème siècle permet de dégager un certain nombre de règles sur la négociation et de passer ainsi de la pratique à la théorie.

CHAPITRE 2 : Confrontation des anciens et des modernes

SECTION 1 Comparaisons sur la négociation : Les principes généraux

Cette phase de notre travail va consister à analyser et comparer ce qui s'est écrit sur la négociation depuis 50 ans avec les écrits beaucoup plus anciens, des auteurs décrits dans le premier chapitre. Naturellement la difficulté de ce travail consiste dans le choix des comparaisons. De même qu'il a fallu choisir, parmi les anciens plus d'une vingtaine d'auteurs représentatifs de la pensée des 17ème et 18ème siècles[95], Nous devrons faire un choix sur les auteurs les plus récents.

Le danger réside dans le fait que si notre champ de recherche est trop étroit, en nous concentrant uniquement sur certains aspects de la négociation, alors notre conclusion, faussée, serait qu'aucun principe dégagé par les anciens n'est transposable. A l'inverse, si notre étude est trop large, et que nous adoptons une vision extensive de la négociation, alors nous produirons un fourre-tout qui nous conduira inévitablement à affirmer que tous les principes définis il y a quatre siècles sont parfaitement adaptables à l'époque contemporaine.

Pour contrer ces deux écueils, nous avons choisi comme référence les auteurs contemporains, et les principes qu'ils ont dégagés.

Pour cela, dans un premier temps, nous explorerons les différents modèles de négociation proposés au cours de la seconde moitié du XXème siècle afin d'en dresser le panorama le plus large possible.

Dans un second temps, nous privilégierons le courant dominant de la recherche en négociation depuis 30 ans, c'est-à-dire la négociation intégrative de Roger Fischer et William Ury (1979).

C'est ce courant dominant et notamment les auteurs français Lempereur et Colson (2004) que nous utiliserons pour effectuer des comparaisons avec les auteurs des XVIIème et XVIIIème siècle.

---

[95] Vladimir Grabar estime le nombre de publications sur la diplomatie, uniquement au 17ème siècle, à 176, dont 100 écrits en latin. Il y en a donc 76 écrites en français qui ne sont pour la plupart que des récits de correspondance. Source : Grabar, Vladimir E. (1918). De Legatorum jure tractatum catalogus completus ab anno MDCXXV usque ad annum MDCC. Dorpat.

1) La modélisation de la négociation, aujourd'hui et hier

1.1) 50 ans de modélisation de la négociation

1.1.1) Des modèles de négociation distributive…

A partir des années 1960, la négociation commence à intéresser les scientifiques en tant que science humaine liée à l'économie[96].

En 1960, Siegel et Fouraker[97] tentent une première modélisation avec un acheteur et un vendeur qui doivent négocier la quantité et le prix d'un produit. L'expérimentation manipulait le nombre d'informations disponibles ainsi que le nombre d'offres et la structure du paiement.

En 1962, le premier à décrire de manière systématique le processus de négociation est Douglas[98], qui propose un modèle en 3 phases : la première est la phase où les négociateurs établissent le cadre de la négociation. La seconde est celle ou les négociateurs dépassent leurs positions initiales pour explorer différents accords et enfin la dernière phase est celle où les parties réussissent à surmonter les obstacles pour parvenir à un accord ou se retirent en actant de l'échec de la négociation.

En 1965, Chamberlain[99] ajoute à ce premier modèle la notion de « bargaining power », qu'il formule comme la capacité d'une partie à produire un accord selon ses termes. Ce pouvoir de marchandage est directement relié à la volonté de l'opposant d'obtenir un accord en fonction du coût d'un accord ou d'un désaccord pour cette partie. Contrairement aux autres, Chamberlain estime qu'il n'y a pas de zone d'accord prédéfinie mais que la négociation est guidée par la manipulation des coûts perçus.

---

[96] Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis Roy J. Lewicki, Stephen E. Weiss and David Lewin, *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 13, No. 3, Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives (May, 1992), pp. 209-252

[97] Siegel S. & Fouraker L. , *Bargaining Behavior*, MacGraw Hill, New York, 1960

[98] Douglas A. Industrial Peacemaking, Columbia university press, Mew York 1962

[99] Chamberlain, N.W. et Kuhn J.W. collective bargaining, 2nd edition, Mac GRaw & Hill, New York, 1965

Cross[100], de son côté, en 1963 puis 1977 considère que le processus utilisé par les négociateurs dépend grandement du niveau d'information qu'ils ont. Ainsi, et contrairement à ce que Nash avait prédit dès 1950 dans sa théorie des jeux, les négociateurs ne cherchent pas un accord optimal mais calculent relativement leurs coûts et leurs opportunités en fonction de la négociation.

En 1965, Walton et Mc Kersie [101]définissent 4 types de négociation qui sont encore aujourd'hui étudiés et testés :

- Type 1 : « *distributive Bargaining, »,* lorsque les deux parties tentent de maximiser la part qu'ils obtiendront dans une négociation à somme nulle (sans création de valeur). Dans ce cas, la négociation se concentre sur les objectifs et les limites de chacun, et l'existence, ou non, d'une Zone d'Accord Possible : c'est la négociation conflictuelle
- Type 2 :*« Integrative bargaining »,* lorsque chacune des parties explore des options et des solutions pour accroître le gain mutuel. Ce type de négociation suppose un libre partage de l'information et une communication ouverte, ce qui dans certains cas peut représenter un inconvénient : c'est la négociation coopérative
- Type 3 : *« Attitudinal structuring »,* fait référence aux efforts déployés par chaque négociateur pour influencer la relation, changer les perceptions de l'autre et, de manière générale, le climat de la négociation. La confiance, dans ce genre de tractations, devient un point central : c'est une approche mixte qui va du conflit vers la coopération
- *Type 4 : « Intraorganizational bargaining »,* fait référence au mandat et aux difficultés pouvant surgir au sein des équipes de négociation : c'est là aussi une approche mixte qui va de la coopération vers le conflit (au moment de la répartition de la valeur créée).

Le modèle de Walton et Mc Kersie, est encore étudié aujourd'hui, certains auteurs (Nicolas Bacon et Paul Blyton, 2007) l'utilise même comme postulat pour leurs études :

[100] John G. Cross Negotiation as a Learning Process, , *The Journal of Conflict Resolution,* Vol. 21, No. 4, Negotiation (Dec., 1977), pp. 581-606
[101] Walton, R. & McKersie, R. , *A behavioral theory of labor negotiations,* Sage publications, beverly hills 1965

Type 1: Cooperation Cooperative approach to problem solving 'Soft' bargaining to divide gains	*Type 2: Conflict* Conflictual approach to problem solving 'Hard' bargaining to divide gains
Type 3: Mixed situations – cooperation → conflict Cooperative approach to problem solving 'Hard' bargaining to divide gains	*Type 4: Mixed situations – conflict → cooperation* Conflictual approach to problem solving 'Soft' bargaining to divide gains

Schéma n°30 : synthèse du modèle de Walton et Mc Kersie[102]

1.1.2) …Aux modèles intégratifs

Parallèlement à ces modèles distributifs, un autre courant voit le jour sous l'influence de Nash et de la théorie des jeux : le modèle intégratif qui suppose que les négociateurs auront une approche coopérative cherchant à maximiser le gain mutuel.
Filley[103] en 1975 définit un autre modèle qui va beaucoup plus loin que celui de Walton et Mc Kersie. Il propose quant à lui un modèle en 6 étapes qui sont : 1) ajustement de la relation entre les parties de manière à créer un environnement favorable à la négociation, 2) ajustement des perceptions, 3) ajustement des attitudes entre les parties pour créer des processus qui maximisent l'échange d'information, 4) définition du problème, 5) recherche d'alternatives, 6) trouver le consensus.

Zartman[104], en 1977 puis en 1982 avec Berman, propose un modèle en 3 phases : une phase de diagnostic où les parties affirment leur volonté de changer l'ordre établi, une phase de formulation durant laquelle les négociateurs développent une vision commune ou une définition commune du conflit, avant de passer à la dernière phase, qui est celle des détails, durant laquelle les parties vont examiner les détails de l'accord, lui donnant la consistance suffisante à sa signature.

---

[102] Source : Nicolas Bacon and Paul Blyton, *Conflict for mutual gain,* Journal of Management Studies 44 :5 July 2007, p.816
[103] Filley A.C., *interpersonal Conflict resolution*, Scott Foresman, Chicago 1975
[104] Zartman, I.W. *The negotiation process : theories and Applications,* Sage publications, Beverly Hills, 1977

Cinq ans après Zartman, Fisher et Ury[105], en 1981, proposent une méthode de préparation de la négociation mais aussi des axiomes destinés à maintenir de bonnes relations avec la partie opposée. Contrairement aux autres auteurs cités, il adoptent un modèle qui se situe à mi-chemin entre la coopération et la compétition. Leur modèle repose sur quatre grands principes qui sont : « séparer les personnes des problèmes », « focaliser sur les intérêts et non pas sur les positions », «inventer des solutions pour le gain mutuel », et « se fonder sur des critères objectifs pour juger les solutions».

En 1986 et 1991, Lax et Sebenius[106] approfondissent les travaux de Fischer et Ury et parviennent à démontrer que la négociation évolue de manière permanente entre compétition et coopération, entre création de valeur et distribution de valeur. Ils nomment cette tension perpétuelle « le dilemme du négociateur ». Ils démontrent en outre l'importance de la tension entre le mandataire et le mandant. Le mandataire qui cherche à poursuivre ses objectifs propres tout en exécutant le mandat que lui a donné le mandant (les recherches de Mnookin et Wilson en 1989 sur le cas Texaco vont dans le même sens[107]). Ils vont plus loin en 2002, en proposant une lecture en « 3-D » de la négociation, avec une dimension sur la forme et les relations interpersonnelles, une dimension sur le fond du problème et sa résolution, et enfin une troisième dimension, qui prévoit la création de valeur possible en tenant compte des deux premières[108].

Robert Mnookin[109], quant à lui s'est intéressé aux obstacles dans la négociation. Là encore il s'agit d'une tentative de systématisation du processus de négociation. Pour lui, il existe quatre obstacles lors d'une négociation. Le premier est un obstacle stratégique sur le fond de la négociation puisque chacun est partagé entre « *la découverte d'intérêts communs et la maximisation de ses propres gains où davantage pour l'un signifiera nécessairement moins pour l'autre ».* Dans la lignée de Lax et Sebenius, le second obstacle

---

[105] Fisher R. & Ury W. , *getting to yes,* Houghton-Mifflin, Boston, 1981

[106] *Lax, David A*, *Sebenius, James K*. Negotiating Through an Agent, *The journal of conflict resolution* Beverly Hills: Sep 1991. Vol. 35, Iss. 3; pg. 474

[107] Mnookin et Wilson, Ohio State journal on Dispute resolution, 1989, p.295, p.315-323

[108] LAX David A.; SEBENIUS James K. *Dealcrafting: The Substance of Three-Dimensional Negotiations* Negotiation Journal*;* Jan 2002; 18, 1; ABI/INFORM Global pg. 5

[109] MNOOKIN Robert, *Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits*, Revue Française de Gestion; Nov/Dec 2004; 30, 153

qu'il identifie est la tension entre le mandant et le mandataire, puisque *« dans de nombreuses disputes, les parties ne négocient pas elles-mêmes, mais plutôt par l'intermédiaire d'agents, qui, d'une certaine façon peuvent avoir des motivations différentes de celles de leurs mandants ».* Le troisième obstacle identifié par Mnookin est cognitif puisque « *lié à la manière dont l'esprit humain traite l'information, en particulier dans des situations d'évaluation de risques et d'incertitudes ».* Enfin, le dernier obstacle est celui de la réaction dévaluatoire, « *chaque partie ne cessant de tirer des conclusions au sujet des intentions, des motifs et de la bonne foi de l'autre ».*

Le modèle de [110] Jeanne Brett et Wendi Adair, beaucoup plus récent définit quatre phases dans la négociation : le « Relational positioning », phase durant laquelle les parties vont se tester mutuellement, tentant de découvrir si l'autre sera coopératif ou compétitif, avant de révéler des informations, adoptant ce que les auteurs appellent une posture relationnelle. Dans la seconde phase de leur modèle, les auteurs évoquent l'identification du problème et une discussion approfondie sur les raisons de la négociation et sur le problème en lui-même. Dans la troisième phase, la discussion sur le problème ayant eu lieu, les parties vont se concentrer sur la recherche de solutions. Enfin, la quatrième phase se concentrera sur la recherche d'un accord et les deux parties travailleront ensemble pour arriver à un accord durable.

Alain Lempereur et Aurélien Colson[111], qui s'inscrivent dans la lignée de ces auteurs favorables à la négociation intégrative, décrivent, en se rapprochant du modèle de Jeanne Brett, une négociation en six phases distinctes. Ils proposent 1) une introduction *il s'agit en bref de répondre aux questions qui sommes-nous ? Et comment allons-nous négocier ?* 2) s'informer des faits *le but de cette étape est de partager de l'information pour prendre conscience des différents points de vue,* 3) Diagnostiquer les motivations *en partant des faits exposés, le but de cette étape est d'identifier les intérêts profonds des parties prenantes.,* 4) Imaginer les solutions négociables à la table *en regard des intérêts analysés, les négociateurs imaginent ensemble des solutions négociables susceptibles de les satisfaire,* 5) Evaluer à la lumière des critères de justification *Une fois exploré le plus grand nombre de solutions négociables, vient le temps de l'évaluation respective, sur la*

[110] ADAIR Wendi L. and BRETT Jeanne M. *The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation* Organization Science Vol 16 2005/1 p. 35 of 33-51
[111] Lempereur Alain et Colson Aurélien, *Méthode de négociation*, Dunod, Paris, 2004, p.90-93

base des raisons objectives, 6) Conclusion *Si un accord a été trouvé, il convient de le structurer et de le mettre en forme.*

Christophe Dupont[112], de son côté s'est intéressé au moment où la négociation se produit. Il développe pour cela, en s'appuyant sur les travaux de Zartman[113], les concepts de négociabilité et de non-négociabilité, proposant pour cela trois grandes catégories :

Les situations non négociables (qu'elles soient « non-négociables structurelles », « non-négociables relationnelles » ou « non-négociable décisionnelles »), les situations négociables et les situations négociables en vue d'un non accord (ce que Christophe Dupont nomme la négociabilité fictive).

Dans les situations négociables il dresse une liste des éléments constitutifs d'une négociation : 1) les acteurs, 2) l'objet de la négociation, 3) les divergences, 4) les intérêts communs, 5) le face-à-face, 6) la recherche de solution.

Ce modèle se rapproche naturellement du modèle des auteurs anglo-saxons qui l'ont précédé, ce qui nous permet d'affirmer qu'il existe sinon une unité, au moins une communauté de pensée sur la manière de conduire la négociation.

1.2) Les tentatives de modélisation il y a quatre siècles

En ce qui concerne la modélisation des différentes phases de la négociation chez les anciens, il y a très peu d'écrits. Nous avons constaté que leur approche empirique tendait à se concentrer soit sur le protocole, soit sur la relation que le diplomate devait entretenir avec ses pairs.

Nous trouvons une première approche du processus de négociation chez Rousseau de Chamoy qui définit ce que l'ambassadeur doit faire 1) avant de partir en mission : *« il prend ce temps pour s'informer des intérêts, des mœurs, et des coutumes du pays où il doit aller et il tâchera pour cela de trouver des gens sages et de bon sens qui y ont voyagé, ou été employés, et de recueillir tous les mémoires, les traités et les livres qui en ont parlé »* 2)

[112] **Le « négociable » et le « non-négociable » Différenciation et typologie** Christophe Dupont *Revue Française de Gestion;* Nov/Dec 2004; 30, 153

[113] Zartman, William, *The practical negotiator,* 1982, p.66-69 et p.84-88

lorsqu'il arrive sur place : *« Aussitôt que l'Ambassadeur est arrivé, la première chose qu'il doit faire est d'en envoyer donner part au Ministre des Affaires Etrangères et d'en avertir en même temps l'introducteur des Ambassadeurs, ou le Maître des Cérémonies dans les Cours où la charge d'Introducteur n'est pas en usage »* et 3) à qui il doit rendre visite : *« L'Ambassadeur est aussitôt visité par l'Introducteur, et le Ministre lui envoie faire compliment de son arrivée ; souvent même il voit, incognito le Prince et les Ministres, avant sa réception, lorsque les affaires le demandent ou que son équipage n'est pas encore prêt. Il a ensuite son audience publique, dans laquelle il rend au Souverain sa Lettre de créance »*
Mais ces recommandations sont plus des conseils qu'une véritable modélisation de la manière dont se déroulent les négociations.

De même, François de Callières, dans le chapitre XVI *Observations sur les manières de négocier,* ne fait qu'effleurer la notion de phases de la négociation, se bornant souvent à donner des conseils aux diplomates: « *On négocie de vive voix ou par écrit. La première manière est d'un plus grand usage dans les cours des princes; la seconde est plus usitée quand on traite avec des Républiques ou dans des assemblées, comme sont les diètes de l'Empire, celles des Suisses, les conférences pour la paix et autres assemblées de ministres chargés de pleins pouvoirs. »*.

Et dans le même chapitre : « *Il n'expose d'abord le sujet de sa négociation que jusqu'au point qu'il faut pour sonder le terrain. Il règle ses discours et sa conduite sur ce qu'il découvre tant par les réponses qu'on lui fait que par les mouvements du visage, par le ton et l'air dont on lui parle et par toutes les autres circonstances qui peuvent contribuer à lui faire pénétrer les pensées et les desseins de ceux avec qui il traite. Après avoir connu la situation et la portée de leurs esprits, l'état de leurs affaires, leurs passions et leurs intérêts, il se sert de toutes ses connaissances pour les conduire par degrés au but qu'il s'est proposé ».*

Nous retrouvons dans ce paragraphe l'idée de phases successives de la négociation telles que décrites dans les modèles de Jeanne Brett et Lempereur, mais l'analogie est trop ténue pour que nous nous risquions à établir un lien.

De même chez Fortuné Barthélémy de Félice, nous retrouvons, au détour d'une phrase, quelques suggestions sur la conduite de la négociation :

« De l'insinuation dépend encore ce qu'on appelle ouvertures et lueurs, qui sont des propositions à l'ordinaire vagues et indéterminées, par lesquelles on en amène de plus directes ou par lesquelles on amuse le tapis. La prudence autorise quelquefois ces moyens ; mais elle ordonne en même temps d'en user sobrement et de les empêcher de dégénérer en finesses. Si les hommes s'aperçoivent qu'on veut les surprendre par des propositions superficielles ou artificieuses, ils se préviennent contre les solides et celles qu'il est de notre intérêt qu'ils prennent pour bonnes ».

Conclusion sur la modélisation de la négociation

Nous constatons que les auteurs anciens avaient des propositions de conduite de la négociation, sans parvenir à instaurer un modèle global de négociation. Malgré leurs expériences, ou peut-être à cause d'elles, ils sont restés bloqués sur la conduite de la négociation sans parvenir à élaborer des modèles de conduite de la négociation. En réalité, leur pratique artisanale de la négociation ne leur a pas permis d'extrapoler un modèle global à partir de leurs expériences. C'est donc une première différence que nous pouvons observer entre les écrits de notre époque et ce qui s'écrivait il y a quatre siècles.

2) Comparaison sur les trois tensions de la négociation

Un autre point essentiel incontesté par les auteurs aujourd'hui est l'existence de certaines tensions majeures au sein de la négociation. Redécouvertes et approfondies par Lax et Sebenius, elles comprennent la tension entre le mandataire et son mandant, la tension entre la création de valeur et la distribution de valeur (Cette tension concerne principalement le fond de la négociation et nous retrouvons ici les apports de Fischer et Ury) et enfin la tension entre l'empathie et l'affirmation de soi (qui concerne la forme de la négociation et les relations interpersonnelles).

2.1) La tension mandant/mandataire :

La tension entre le mandant et le mandataire est liée au fait que ce n'est pas le décideur qui négocie, mais qu'il envoie à sa place un négociateur, avec des instructions qui doivent normalement lui permettre de mener à bien sa mission. « *Par exemple un avocat (le mandataire) négocie au nom de son client (le mandant), le règlement à l'amiable d'un différend »*[114]. Comme le rappellent Lempereur et Colson un peu plus loin dans leur ouvrage, les situations de négociation où un mandataire intervient sont nombreuses : La négociation diplomatique, la négociation politique, la négociation institutionnelle, la négociation sociale, la négociation juridique, la négociation immobilière, la négociation familiale (tutelle). Cependant la tension entre le mandant et le mandataire émerge fréquemment, puisque « *il y a de bonnes raisons pour un agent qui négocie au nom d'une partie à un conflit de développer des comportements qui ne servent pas nécessairement les intérêts de celui qu'il représente »*[115].

On trouve notamment une illustration frappante des propos de Mnookin dans l'interview d'un diplomate français réalisée par Yves Buchet de Neuilly[116] : Le premier élément, c'est la distance vis-à-vis de la capitale et l'autonomie. Est-ce que le négociateur s'est créé une autonomie par rapport à ses instructions ? Et en gros, est-ce que la capitale accepte que le négociateur s'assoie sur ses instructions ? Si vous êtes distant et

[114] LEMPEREUR Alain et COLSON Aurélien, *Méthode de négociation*, Dunod, Paris, 2004, p.43
[115] MNOOKIN Robert, *Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits,* Revue Française de Gestion*;* Nov/Dec 2004; 30, 153
[116] BUCHET DE NEUILLY Yves , Devenir diplomate multilatéral » Le sens pratique des calculs appropriés, Cultures & Conflits, 2009/3 n° 75, p. 75-98.

autonome vis-à-vis de votre capitale et que les autres délégués en face le sont, vous pouvez alors faire votre cuisine.

Cette forme de négociation familière a historiquement toujours existé. Les principaux exemples que nous ayons sont naturellement politiques. En effet, de manière systématique, à travers l'histoire, dès que les territoires à administrer sont trop grands et que les relations internationales se complexifient le recours à un émissaire, un ambassadeur ou un mandataire est nécessaire. Les émissaires sous l'empire romain, les *missi dominici* de Charlemagne[117], sont autant d'exemples à travers l'Histoire de l'utilisation de mandataires chargés de pouvoirs spéciaux. Ils ont même parfois été utilisés pour des tâches ingrates, pour éviter au souverain d'avoir à se salir les mains[118].

L'intensification des relations internationales, telle que nous l'avons présentée dans l'introduction, nécessite dès le 16ème siècle l'envoi de plus en plus fréquent de négociateurs chargés de représenter leur monarque dans les différentes Cours d'Europe. C'est ainsi que nait en Europe le métier de diplomate.

Cette tension décrite depuis trente ans par tous les prestigieux auteurs des deux côtés de l'Atlantique avait-elle été identifiée il y a quatre siècles par les anciens ? Il semblerait bien que ce soit le cas. Ainsi nous retrouvons dans l'ouvrage de Jean Hotman de Villiers dès 1604 : « *Le négociateur suit son instruction, fondée sur un plan dressé par son souverain et il ne lui reste que la gloire d'une heureuse exécution des ordres de son maître.*»

Nous voyons donc bien déjà ressortir le principe de subsidiarité existant entre le mandant et le mandataire puisque l'un fixe les objectifs tandis que l'autre est chargé de les atteindre.

Mazarin, dans une lettre du 30 août 1659 à Michel Le Tellier, prend clairement partie pour le négociateur et encourage le souverain à laisser aux diplomates un mandat le plus large possible : « *Je vois que c'est un grand avantage pour les rois, quand ils emploient dans les grandes affaires des personnes qui, étant pleinement assurées de leur*

---

[117] Littéralement « envoyés du maître », leur charge est créée en 789. Ce sont des envoyés spéciaux qui sont chargés de contrôler les représentants du pouvoir royal dans les provinces.

[118] Un conflit particulièrement violent opposa Philippe IV le Bel, Roi de France, au pape Boniface VIII, sur les prérogatives de l'église et le pouvoir régalien du roi de France. Le conflit ayant été trop loin et le pape s'apprêtant à excommunier le Roi de France, Philippe le Bel envoie à Rome Guillaume de Nogaret qui, le 8 septembre 1303, gifle le pape et l'emprisonne. Dans cette situation, le mandataire a le mauvais rôle puisqu'il est chargé de l'exécution des basses œuvres de son monarque.

bienveillance, négocient hardiment et n'hésitent point à proposer mille expédients pour les terminer avantageusement »

De même sur la tension pouvant exister entre le mandant et le mandataire lorsque le premier veut confier au second une mission qui pourrait mettre à mal sa réputation François de Callières (1716) cite un exemple éloquent : *Mazarin voulait attirer un homme considérable dans son parti; il chargea monsieur de Fabert de lui faire de grandes promesses et il lui avoua qu'il n'était pas en état de les exécuter. Monsieur de Fabert refusa cette commission et lui dit qu'"Il trouverait assez de gens pour porter de fausses paroles, mais qu'il avait besoin d'hommes accrédités pour en donner de véritables et qu'il le priait de le garder pour ce dernier emploi."*

Callières va même plus loin en envisageant une certaine latitude dans le mandat, estimant que le mandataire a aussi son rôle à jouer dans la définition de son propre mandat : « *Il ne suffit pas toujours qu'il exécute à la lettre ce qui est dans son instruction. Son zèle et son intelligence doivent s'employer à observer tout ce qui se passe, à dessein de profiter de toutes les conjonctures favorables qui se présentent et de travailler à en faire naître pour procurer les avantages de son prince et lui donner des ouvertures propres à lui attirer de nouveaux ordres de sa part ».*
De manière générale, François de Callières a une vision pragmatique du mandat :
« L'instruction est un écrit qui contient les volontés principales du prince ou de l'état qui en charge son négociateur, afin qu'il y ait recours pour soulager sa mémoire et pour régler sa conduite. »

En 1697, Rousseau de Chamoy, se plaçant du côté du mandataire, n'hésite pas à affirmer de manière extrêmement moderne qu'il ne faut pas tout dire à son mandant : *« Enfin l'Ambassadeur évitera de croire légèrement tout ce qu'on lui dit et de donner à son maître des espérances mal fondées du succès de ses négociations, en lui représentant les affaires plus faciles qu'elles ne sont en effet. Ces espérances engagent souvent le Prince à faire des démarches précipitées et hors de saison dont il se repent ; elles lui donnent lieu de se plaindre de son Ambassadeur et quelquefois de le désavouer ».*

Dans le même esprit mais soixante ans plus tard, Gabriel Bonnot de Mably (1757) prône un mandat large pour les ambassadeurs, afin de leur permettre de s'adapter aux circonstances : « *Rien n'est moins sage que de vouloir régler en détail, toutes les démarches d'un ambassadeur : il doit être le maître d'agir à son gré ; c'est au temps, aux circonstances, à l'occasion de décider des moyens qu'il doit employer.* »

Abraham de Wicquefort, quant à lui, nous donne la justification du mandat dans la relation entre le mandant et le mandataire : « *On dit communément, qu'il suffit d'envoyer un habile homme et de le laisser faire. Je ne pense pas pourtant qu'on veuille entendre par-là qu'on peut faire partir l'ambassadeur sans instructions. Il est nécessaire qu'il sache l'intention de son maître et qu'il soit informé de sa volonté touchant les affaires qu'il a à négocier ».*

En outre, de Wicquefort nous donne un exemple particulièrement parlant de mandat donné par la Reine d'Angleterre à son ambassadeur : « *J'ai parlé dans la Section 14 du premier livre de l'instruction que la reine Elisabeth donna en l'an 1570 à François Walsingham, qui allait de sa part en qualité d'ambassadeur en France. Elle contient presque tous les devoirs généraux de l'ambassadeur ordinaire ; c'est pourquoi je crois pouvoir mettre ici quelques extraits de cette excellente pièce. « Après que vous aurez rendu vos lettres, dit-elle, et que vous aurez été présenté par notre ambassadeur auquel vous devez succéder, qui ne manquera pas de vous donner les avis nécessaires et de recommander votre personne au roi, à la reine mère et à tous les autres dont le besoin se fera sentir; vous leur parlerez en des termes qui leur fassent connaître que vous avez ordre exprès de faire servir votre ministère à entretenir la bonne amitié qui est entre nous et le roi, et conséquemment, à entretenir l'union et le commerce réciproque entre les sujets de l'un et de l'autre conformément aux traités qui ont été faits entre nous sur ce sujet. C'est pourquoi étant résolu de suivre ces ordres, tant à cause du devoir de votre emploi qu'en considération du bien que les deux royaumes doivent se promettre, vous requerrez que, s'il arrive quelque chose qui puisse altérer la bonne opinion qu'on doit avoir de nous - ce que nous nous assurons qui n'arrivera point et encore moins que vous leur en donniez sujet – ils suspendent le jugement qu'on pourrait faire à notre préjudice, jusqu'à ce qu'ils se soient éclaircis de la vérité par la réponse satisfaisante que nous leur ferons». Elle y ajoute, « vous prendrez garde à toutes les actions du roi et de la reine régente, tant particulière que publiques, qui pourraient être préjudiciables à nous ou à notre Etat, ce dont vous nous*

tiendrez bien avertie avec toute la diligence et avec tout le secret nécessaire. Et afin que vous y puissiez bien réussir, vous saurez de notre ambassadeur, votre prédécesseur, les moyens par lesquels vous pourrez apprendre les choses qu'il nous importe de savoir, etc. »
Dans ce peu de lignes vous trouverez les deux premières fonctions de l'ambassadeur qui y est représenté comme un messager de paix d'un côté et comme un espion honorable de l'autre ».
De ce fait, puisque l'ambassadeur n'est qu'un envoyé de son prince, sa personne est intouchable, quand bien même il serait accusé d'espionnage. Ainsi, Laurent Chevailler[119] qui rappelle la formule célèbre de Henry Wotton, ambassadeur du roi d'Angleterre à Venise, pour qui en 1604, un ambassadeur est défini comme « un honnête homme envoyé à l'étranger pour mentir au bénéfice de son prince » *(Legatus est vir bonus peregre missus ad mentiendum rei publicae causa).*

Conclusion sur la tension entre le mandant et le mandataire :
Nous observons qu'il n'y a pas de différence notable entre les apports effectués par les modernes et ce qu'écrivaient les anciens dès 1604. Contrairement à la modélisation, que les anciens n'ont que partiellement envisagée, il apparaît que leur pratique et leur expérience de la négociation leur a permis d'appréhender cette tension majeure entre le mandant et le mandataire. Nous en concluons donc l'intemporalité de cette tension.

2.2) La tension empathie/affirmation de soi :

La tension entre l'empathie et l'affirmation de soi est une tension sur la forme de la négociation. Elle concerne avant tout la façon dont les personnes vont négocier l'une avec l'autre. Tentons tout d'abord de définir les différents termes.
Le terme empathie est apparu en 1909 et est la traduction du mot allemand einfühlung[120]. Elle se définit comme la capacité à se mettre à la place de l'autre, « *à comprendre les besoins, intérêts et points de vue d'une autre personne. Une compréhension neutre mais claire est à manifester. Attention, elle ne revient pas à témoigner du moindre*

[119] « L'ambassadeur « honnête homme » d'après Jean Hotman sieur de Villiers », dans *Mélanges dédiés à Robert Pellaux*, Lyon : L'Hermès, 1980, p.89
[120] Nancy Eisenberg et Janet Strayer. *Empathy and its development.*Cambridge : Cambridge University Press, 1987

accord, ni même de signes de sympathie. Elle consiste simplement à retourner à l'autre ses réponses en les paraphrasant, en cherchant à les clarifier et en témoignant que l'on est à l'écoute »[121]. Cette capacité à comprendre l'autre est essentielle. Robert MacNamara, secrétaire à la défense du président Kennedy l'explique très bien dans le documentaire *Fog of war*[122] qui lui est consacré, et spécialement dans le chapitre *empathize with your ennemy,* qui traite de la crise des missiles cubains de 1962 et où il explique qu'il faut en quelque sorte se mettre dans la peau de l'autre et être capable de se regarder soi-même à travers les yeux de l'autre pour comprendre les pensées et les décisions qui sont derrière les actions.

L'affirmation de soi, seconde partie de la même tension est la capacité à dire ce que l'on pense, dans le respect de l'autre. « *C'est la capacité à exposer avec clarté son point de vue, ses intérêts propres et ses divergences éventuelles avec l'autre personne. Elle suppose à la fois confiance en soi et force de persuasion*[123] *pour se faire entendre et argumenter avec ténacité, si nécessaire, ou éventuellement aborder de front certains sujets sensibles »*[124].

Considérant ces deux définitions, nous comprenons que cette tension entre l'empathie et l'affirmation de soi s'établit à la fois sur un niveau personnel mais en même temps en relation avec l'autre. En effet, chacun doit être capable d'écouter et de comprendre la position de l'autre, en se mettant à sa place, mais sans pour autant oublier ses intérêts propres. Il s'agit d'être à la fois en écoute et en parole, capable de reformuler les propos de notre alter ego tout en affirmant ses intérêts propres. Il y a également une tension dans l'interaction avec l'autre, puisque cette tension peut se retrouver exacerbée si l'un des deux ne joue pas le jeu. Que se passe-t-il si l'une des parties exprime son avis de manière agressive ? Le constat de Lempereur et Mnookin est formel : « *les négociations se déroulent mieux si chaque négociateur est compétent dans les deux qualités »*, sachant que ces deux qualités agissent en interaction l'une avec l'autre :

---

121 Mnookin Robert et Lempereur Alain, *Gestion des tensions dans la négociation,* document de recherche, Paris-Cergy, Essec Iréné et centre de recherche, 2001

122 Documentaire réalisé par Errol Morris, produit en 2003

123 Chaïm Perelman et Lucie Olbrechts-Tyteca. *Traité de l'argumentation. La Nouvelle Rhétorique*, Bruxelles : Editions de l'Université de Bruxelles, 1958, 1988; Alain Lempereur (éd.). *L'Homme et la rhétorique*. Paris : Méridiens-Klincksieck, 1990 ; « Logic or rhetoric in law ? », *Argumentation.* **5** (3/1991), pp. 283-297.

124 Mnookin Robert et Lempereur Alain, *Gestion des tensions dans la négociation,* document de recherche, Paris-Cergy, Essec Iréné et centre de recherche, 2001, p.2

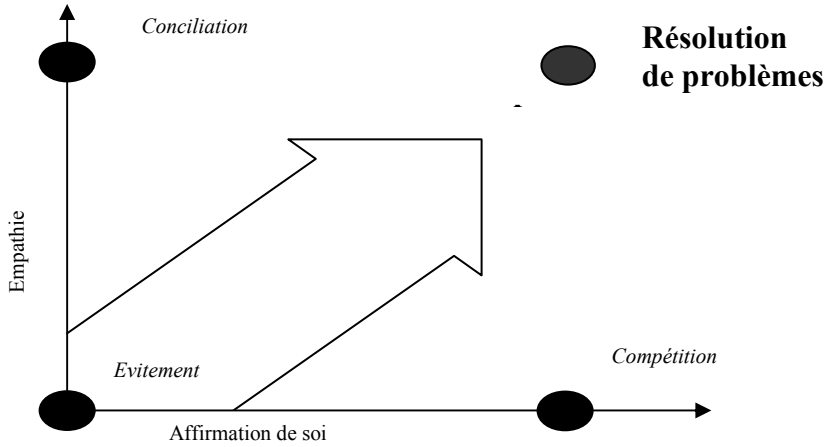


Schéma n°31 : la tension empathie/affirmation de soi et la résolution des différends[125]

Que disent les anciens sur ce sujet ? avaient-ils identifié cette tension ? La spécialisation des ambassadeurs devrait normalement leur permettre de se retrouver entre gens de métier, capables de se comprendre, de faire preuve d'empathie, tout en sachant défendre leurs intérêts.

Dès 1604, Jean Hotman de Villiers entrevoit l'intérêt qu'il peut y avoir à discuter entre personnes de même qualité : « *Aux conciles, il serait ridicule d'envoyer autres gens que des ecclésiastiques, théologiens et gens de robe longue. Et où il serait question des droits de succession, de marches, représailles ou autres difficultés de droit, il y a des hommes propres à cela et qui y serviront mieux leur maître qu'un homme d'église ou d'épée ».* Entrant plus en détail, il nous livre d'une part une réflexion sur l'écoute qui résume parfaitement l'empathie : « *Autant vaut être sourd que de n'entendre ce qu'on nous dit »,* mais il développe également l'affirmation de soi en tant qu'art de la parole : « *Au reste, l'éloquence est de telle force et si importante à une telle charge que s'il en est doué ou d'art ou de nature, il se mettra en valeur, soit qu'il parle au prince, au conseil, ou en public, comme on est accoutumé dans les états populaires, ou qu'il entretienne ses amis en particulier ».*

Nous voyons ainsi que dès le début du XVIIème siècle, les fondements de la tension entre empathie et affirmation de soi sont posés.

[125] Source : Mnookin Robert et Lempereur Alain, *Gestion des tensions dans la négociation,* document de recherche, Paris-Cergy, Essec Iréné et centre de recherche, 2001

Le cardinal de Richelieu, dans son *testament politique* en 1688 exprime cette tension de manière pragmatique : « *Comme les sots ne sont pas bons à négocier, il y a des esprits si fins et délicats, qu'ils n'y sont pas beaucoup plus propres, parce que subtilisant sur toutes choses, ils sont comme ceux qui rompent la pointe des aiguilles en voulant les affiler. Pour bien agir il faut des gens qui tiennent le milieu entre ces deux extrémités, et les plus déliés se servant de la bonté de leurs esprits, pour s'empêcher d'être trompés doivent bien prendre garde de n'en user pas pour tromper ceux avec qui ils traitent ».*[126]

En 1697, Dans *le parfait ambassadeur* de Rousseau de Chamoy, nous retrouvons également cette ambiguïté entre l'écoute et l'éloquence *: « L'éloquence et une grande facilité à bien écrire sont encore des qualités essentielles à l'Ambassadeur. En vain le Prince le chargerait de ses intérêts, s'il ne savait pas en parler et en écrire en termes convenables à la dignité de son maître, à la figure qu'il fait lui-même, et aux affaires qu'il doit négocier ».*

En s'exprimant sur l'utilité pour un ambassadeur de parler la langue du pays dans lequel il séjourne, il déplore de devoir parfois avoir recours à un traducteur : « *Quelque soin qu'on prenne de lui dire ce qu'on veut qu'il explique, son peu d'habileté personnelle dans les affaires et les tours différents des langues peuvent toujours faire douter avec justice, qu'il n'ait pas dit les choses avec la force ou dans le sens qu'elles soient entendues, et comme c'est pourtant souvent dans ces tours délicats et insinuants autant que dans la chose même que consistent l'avantage et les lumières que l'habile négociateur peut tirer de ses audiences et de ses visites, encore une fois on ne peut assez dire combien il serait avantageux que l'Ambassadeur entendît et parla lui-même la langue de la Cour où il sert ».*

François de Callières ne dira pas autre chose, vingt ans plus tard (1716), lorsqu'il affirme que « *Il serait donc à souhaiter qu'ils apprissent les langues vivantes, afin de n'être pas exposés à l'infidélité ou à l'ignorance des interprètes et d'être délivrés de l'embarras de les introduire aux audiences des princes et de leur faire part des secrets importants* ».

Enfin, Callières aborde clairement la tension entre empathie et affirmation de soi *: « Pour réussir en ces sortes d'emplois, il y faut beaucoup moins parler qu'écouter. Il y faut du flegme, de la retenue, beaucoup de discrétion et une patience à toute épreuve ».* Il ajoute,

[126] Richelieu, *Testament politique, Partie 2, Chapitre 6 : une négociation continuelle ne contribue pas peu au bon succès des affaires*

sur l'empathie, une composante essentielle du discours qui est l'adaptation à l'auditoire : « *Ses discours doivent être plus plein de sens que de paroles, sans y affecter des termes trop recherchés. Il faut qu'il accommode son discours à ceux auxquels il l'adresse et que tout ce qu'il dit concoure à la fin qu'il se propose, qui est de les convaincre des choses qu'il est chargé de leur représenter et de les déterminer à prendre les résolutions qu'il désire, ce qui est la preuve de la vraie éloquence ».*

De Callières va même plus loin en donnant une définition de l'empathie extrêmement précise et qui ressemble à s'y méprendre à celle donnée par Robert Mac Namara : *« Il faut donc que [le négociateur] se dépouille en quelque sorte de ses propres sentiments pour se mettre en la place du prince avec qui il traite, qu'il se transforme, pour ainsi dire en lui, qu'il entre dans ses opinions et dans ses inclinations…. : Si j'étais en la place de ce prince avec le même pouvoir, les même passions et les même préjugés, quels effets produiraient en moi les choses que j'ai à lui représenter ? »*

Antoine Pecquet, en 1737, introduit même la notion de négociation interculturelle et en souligne les dangers : *« il faut se dépouiller de tous préjugés de nation qui font que l'on blâme ou que l'on estime peu ce qui ne sort pas du sol natal ou des mains de ses concitoyens. »*

Il apparaît donc, qu'empathie et affirmation de soi, écoute et éloquence ne font qu'un, et qu'elles ne sont que les deux faces de la même médaille, du même processus, qui consiste à obtenir le meilleur accord possible lors d'une négociation, ce qui a parfaitement été résumé par Fortuné de Félice dans son encyclopédie d'Yverdon : « *le premier soin du négociateur doit être de se rendre agréable à ceux avec lesquels il traite. Les hommes n'estiment que ce qui les flatte et ne sont touchés que de ce qui leur plait ; »*

Conclusion sur la tension entre empathie et affirmation de soi :

Comme pour la tension entre le mandant et le mandataire, nous n'observons pas de différence notable entre la conceptualisation moderne et les écrits des diplomates européens des XVIème, XVIIème et XVIIIème siècle sur l'empathie et l'affirmation de soi. Exprimée de manière différente, cette tension reste malgré tout au cœur de la négociation. Nous en concluons donc l'intemporalité de la tension entre empathie et affirmation de soi.

2.3) La tension entre création de valeur et distribution de valeur :

Cette tension peut se présenter sous deux formes. Tout d'abord elle peut décrire des formes de négociations différentes et symboliser la coopération d'un côté et la compétition de l'autre. Cependant, la vision actuelle de la négociation tend à faire de cette tension les deux phases majeures d'une même négociation : nous commençons par échanger des informations avec l'autre partie, à créer de la valeur, avant de passer à une phase de partage, de distribution de la valeur créée.

La tension existe puisque « *il faut parler pour générer de la valeur, mais à trop parler l'on risque de voir toute cette valeur happée par l'autre ; si l'on ne parle pas, l'on risque de ne créer aucune valeur et d'aboutir à des accords non optimaux. Un négociateur efficace tend à se mouvoir entre des stratégies imaginatives pour élargir le gâteau et des stratégies plus prudentes pour s'assurer une part substantielle et, en tout cas, juste de ce gâteau, quelle qu'en soit la taille finale (…) Dans l'idéal, si les négociateurs en présence acceptaient de divulguer toutes leurs informations, la création de la valeur en serait facilitée. Mais dans la réalité, la tension vient essentiellement du fait que primo aucune des deux parties ne peut le plus souvent mesurer si l'autre dévoile bien toutes ses cartes et que secundo celle d'entre elles qui en distille plus que l'autre s'expose au risque d 'exploitation ».*[127]

Christophe Dupont, lui, envisage la création de valeur de manière autonome tout en admettant que la négociation est mixte, à la fois distributive et intégrative, puisqu'il affirmait en 2006[128] : « *Si l'on essaie de voir les apports essentiels, en théorie de la négociation depuis trente ans, je crois qu'il y a l'idée, ou le concept, de « création de valeur» et de lutte pour l'appropriation de cette valeur. Le terme de valeur est à entendre ici dans le sens qu'on lui donne en théorie de la négociation ; c'est-à-dire, non pas de maximisation de la valeur pour actionnaires, comme il se dit en théorie financière, mais bien de la création d'avantages nets globaux pour les parties d'une négociation. »*

Il se place en cela dans la continuité de Cathelineau[129] qui dès 1991 encourageait la création de valeur tout en reconnaissant qu'elle pouvait être déséquilibrée au moment

---

[127] Mnookin Robert et Lempereur Alain, *Gestion des tensions dans la négociation,* document de recherche, Paris-Cergy, Essec Iréné et centre de recherche, 2001, p.2

[128] Dupont Christophe, « Coopérer pour s'entendre ou s'affronter pour vaincre ? » , *Négociations*, 2006/1 no 5, p. 93-114. DOI : 10.3917/neg.005.0093

[129] Marc Cathelineau, *Négocier gagnant*, InterÉditions, Paris, 1991.

du partage : *« la notion de « gagnant-gagnant » est devenue assez populaire maintenant, c'est du win-win, du gagnant-gagnant, mais il peut s'agir d'un W majuscule et d'un w minuscule, d'un grand G et d'un petit g ».*

De son côté, Jean-François Phelizon[130], Directeur général adjoint de Saint-Gobain définit cette tension dans la négociation comme : « *tout négociateur connaît ces « manches » qui marquent l'alternance des phases de construction et de destruction. Tantôt il doit se montrer constructif, chercher le compromis, essayer de conclure un point de la négociation en transigeant ; tantôt il doit être destructif, refuser au contraire tout compromis, minimiser les ouvertures adverses et obliger son interlocuteur à se découvrir. Toute négociation est un savant dosage de ces deux attitudes opposées ».*

Cette tension fait écho à celle entre l'empathie et l'affirmation de soi. En effet, la première est centrée sur la personne et la relation humaine tandis que la seconde est focalisée sur l'objet de la négociation. Mais elles expriment l'une et l'autre la difficulté pour l'individu d'être soi-même tout en comprenant l'autre, que ce soit sur la relation ou sur le fond de la négociation.

Que disent les anciens à ce sujet ? Ils ont une vision extrêmement pragmatique qui peut même parfois aller à l'encontre de la vision coopérative.

Ainsi, La Bruyère n'hésite-t-il pas à affirmer que le négociateur doit gonfler ses prétentions : *« Il demande trop, pour être refusé, mais dans le dessein de se faire un droit ou une bienséance de refuser lui-même ce qu'il sait bien qu'il lui sera demandé, et qu'il ne veut pas octroyer : aussi soigneux alors d'exagérer l'énormité de la demande, et de faire convenir, s'il se peut, des raisons qu'il a de n'y pas entendre, que d'affaiblir celles qu'on prétend avoir de ne lui pas accorder ce qu'il sollicite avec instance ; »*

Parallèlement à ce discours compétitif, il n'hésite pas non plus à prôner la coopération en écrivant : « *Il accorde plus qu'on ne lui demande, pour avoir encore plus qu'il ne doit donner ».* Ces deux citations suffisent à illustrer la vision très claire que les anciens avaient de la tension entre distribution de valeur et création de valeur.

François de Callières, en 1716, envisage cette tension sous l'angle de l'intérêt des deux parties et de l'équilibre global de l'accord qui doit être trouvé :

---

[130] KARPOV, Anatoli, PHELIZON, Jean-François, *Psychologie de la bataille,* Economica, 2004, Paris, p.169

« Ainsi il ne faut pas qu'un négociateur, quelque habile qu'il puisse être, prétende leur en faire accroire là-dessus; mais il faut qu'il épuise les lumières et les ressources de son esprit, pour leur faire trouver des avantages effectifs dans les choses qu'il est chargé de leur proposer (…)Ainsi le grand secret de la négociation est de trouver les moyens de faire compatir ces communs avantages et de les faire marcher, s'il se peut d'un pas égal. (…)Il faut même que le plus puissant des deux souverains qui traitent ensemble fasse les premières avances et les dépenses nécessaires pour acheminer cette union, parce qu'il a en vue de plus grands objets et des avantages beaucoup plus considérables que l'argent qu'il emploie, à donner des subsides à un prince inférieur pour l'engager à l'aider de ses forces et à favoriser ses desseins »

Le cardinal de Richelieu, enfin, dans le chapitre VI de son testament politique (livre 2), réussit à condenser la tension entre création de valeur et distribution de valeur et la tension empathie/affirmation de soi en une seule pensée :
« Il faut agir en tous lieux selon l'humeur et les moyens convenables à la porté de ceux avec qui on négocie. Diverses nations ont divers mouvements, les unes concluent promptement ce qu'elles veulent faire et les autres y marchent à pas de plomb. Les républiques sont de ce dernier genre, elle vont lentement et d'ordinaire on n'obtient pas d'elles au premier coup, mais il faut se contenter de peu pour parvenir à davantage ».

Conclusion sur la tension entre création et distribution de valeur
Nous observons donc que la tension entre création de valeur et distribution de valeur (qui implique l'existence de phases dans la négociation) se retrouve aussi bien chez les anciens que chez les modernes. Nous en concluons donc à l'intemporalité de cette tension.

SECTION 2 : Comparaisons sur la négociation : la préparation la conduite et le suivi

La préparation efficace de la négociation a fait l'objet d'une abondante littérature, puisqu'elle constitue un des points essentiels d'une négociation réussie. Cette littérature est d'autant plus abondante qu'elle a été traitée également par les anciens. Ainsi, Fortuné Barthélémy de Félice, qui en 1780 affirmait déjà : « *Pour ne point tâtonner dans l'obscurité et pour ne point tomber dans des inconséquences continuelles, il est indispensable de se former une idée nette de l'affaire à traiter et d'en dresser un plan bien lié, et pour le fond et pour les moyens les plus propres pour obtenir le but désiré »*

Les préconisations sont souvent d'étudier ses propositions plancher, et ses aspirations ainsi que les propositions de l'autre, afin de déterminer la zone d'accord possible entre les différentes parties à la négociation.
Un modèle a été mis au point par Fisher et Ury, qui est une sorte de liste de points de vue à envisager, afin de couvrir l'intégralité de la négociation. Pour eux, ce travail préalable à toute négociation se résume en sept points, sept éléments qui sont :
1) *Communication :* La manière dont nous allons communiquer durant la négociation. Fisher et Ury préconisent l'écoute active, la parole active ainsi que le fait de parler pour soi
2) Intérêts : Les intérêts sont la partie essentielle de la négociation. Ils sous-tendent les positions initiales de chacune des parties, et les intérêts en jeu caractérisent la négociation
3) Options : Ce sont toutes les solutions qui pourront être trouvées par les parties pour satisfaire les intérêts en jeu
4) Critères de légitimité : Les critères objectifs qui permettent de légitimer, de justifier les solutions proposées à la table de la négociation
5) Alternatives : En cas d'échec de la négociation, les alternatives, la BATNA (Best Alternative to a negotiated agreement) seront ce qui restera aux différentes parties en dehors de la table de négociation
6) Relation : La relation est un élément à la fois en dehors et dans la négociation. En dehors puisqu'il inclut le suivi de la négociation : que restera-t-il de ma relation avec l'autre, une fois la négociation finie ? Mais cet élément joue aussi dans la négociation,

puisqu'il permet d'envisager la « couleur relationnelle » que nous voulons donner à la négociation

7) Engagement : C'est un résumé de tous les points précédents. Sur quoi suis-je prêt à m'engager ? Je m'engagerai si la communication entre nous a été claire, si les intérêts sont satisfaits et si les mandats de chacun ont été respectés, si les solutions trouvées sont ancrées sur des critères de légitimité et si la relation en sort améliorée.

En parallèle de ce modèle, d'autres ont pu être développés. Ainsi, John Patrick Dolan[131] propose une approche très simple en quatre questions : « *Qu'est-ce que je veux ? Quels sont les points sur lesquels je veux céder ? Quelles sont mes alternatives ? Quelle est la position de l'autre partie ? »*

Une autre grille d'analyse et de préparation des négociations, élaborée par le Professeur Watkins[132] en 2002, emprunte à Fisher et Ury un certain nombre d'éléments. Elle se décompose également en sept points qui sont les suivants :

1) Les liens : Les négociations actuelles sont-elles liées à d'autres négociations ?
2) Les accords : Y a-t-il des accords potentiels qui conviendraient aux deux parties ?
3) Les options : Que faire dans l'hypothèse d'un non-accord ?
4) Les intérêts : Quels sont les objectifs poursuivis ?
5) Les questions : Quelles sont les points négociables ? sur le fond ? sur la forme ?
6) Les règles : Quelles sont les règles du jeu ?
7) Les acteurs : Qui va participer ou pourrait participer aux négociations ?

`

Une autre grille d'analyse, nommée « Plan de négociation » et mise au point par Michel Vuillod et Donna Kesselman permet également d'avoir une approche globale de la négociation. Ils envisagent les neuf points suivants :

1) Dégager les éléments fondamentaux de la négociation
    a. Les éléments fondamentaux (l'objet, le contexte, les acteurs, les enjeux, le pouvoir)
    b. Les grilles de travail (SWOT, étude de l'autre partie)

---

[131] John Patrick Dolan, *How to prepare for any negotiation session,* Dispute Resolution Journal*;* May-Jul 2006; 61, 2; pg. 64

[132] Weiss S., C. Marjollet, C. Bouquet (2004). Perspective d'analyse en négociation. L'alliance Renault-Nissan. Revue Française de Gestion, Vol. 30 N° 153.

2) Définir les objectifs stratégiques et les points de négociation
3) Déterminer les stratégies d'approche (complémentarité des objectifs, degré de permanence de la relation, rapports de force)
4) Elaborer les scenarii envisageables (scenario de base et scenarii alternatifs)
5) La priorité des besoins (échelle de valeur des points de négociation)
6) La Zone d'accord possible
7) La grille du scenario
8) L'espace de négociation
9) Le déroulement prévisionnel des phases successives

Parallèlement à ces modèles, Alain Lempereur et Aurélien Colson ont élaboré leur propre grille de préparation qui repose sur les trois dimensions de la négociation, et qui permet une analyse exhaustive des différents mécanismes à l'œuvre dans une négociation :
Qui ? Avec qui va-t-on négocier ? Qui avons-nous en face de nous ?
Quoi ? Qu'allons-nous négocier ? Quels sont les intérêts en jeu ?
Comment ? Comment allons-nous nous y prendre pour parvenir à un accord ?

La grille de préparation de Lempereur et Colson, en 10 points, tout en reprenant en grande partie le travail de Fisher et Ury, a l'avantage d'aller plus loin, puisqu'ils rajoutent la notion de cartographie des acteurs, la notion de mandat, mais également la notion de logistique. Depuis la sortie de leur ouvrage en 2004, *méthode de négociation,* leur grille de préparation en 10 points est d'une pertinence reconnue[133].

Ainsi pour comparer les anciens et les modernes utiliserons-nous la grille de Lempereur et Colson en ajoutant nos propres remarques ainsi que nos propres études, notamment sur tout ce qui concerne le renseignement humain.

[133] voir notamment à ce sujet : Dupont Christophe , « Coopérer pour s'entendre ou s'affronter pour vaincre ? » , *Négociations*, 2006/1 no 5, p. 93-114. DOI : 10.3917/neg.005.0093

2.1 QUI ?

2.1.1) Les relations personnelles

Fisher et Ury ont envisagé la relation sur le long terme avec la partie adverse, mais Lempereur et Colson vont légèrement plus loin en humanisant la relation à l'autre, puisque pour eux, il ne s'agit plus d'une relation dans l'absolu, mais plutôt d'une relation avec l'autre négociateur.

De notre côté, nous envisageons ce point de la préparation comme la possibilité de récolter de l'information sur l'autre partie. Le champ du renseignement et de la recherche d'information[134] permet d'avoir une vision précise du profil de l'autre partie que nous allons rencontrer. Récolter de l'information sur l'autre permet en effet de mieux connaître la personne avec laquelle nous allons négocier, d'envisager les arguments auxquels l'autre partie sera sensible. Le profilage, (la révolution Internet a largement aidé à développer ces techniques), discipline empruntée à l'intelligence économique, se décompose pour nous en trois grandes parties qui sont :

1) la récolte d'informations sur l'environnement de la « cible » (environnement familial, culturel, social, économique et professionnel) qui permet d'avoir une vision d'ensemble de l'univers de l'autre partie. Ainsi, son réseau, ses amis, sa culture, son parcours permettent de mieux cerner sa personnalité.

2) La récolte d'informations sur l'aspect physique de « la cible » (comment s'habille-t-elle ? quel est son style ? a-t-elle des tics verbaux ? des facilités/difficultés d'élocution ?) qui permettent de récolter un certain nombre de « signaux faibles[135] ».

3) Après l'environnement de l'autre partie et l'aspect physique de la personne, nous passons à l'analyse du profil psychologique de « la cible », qui peut requérir l'intervention d'un psychologue ou d'un psychiatre, mais qui peut également s'opérer grâce à certains outils d'analyse, utilisés notamment par les services de renseignements dans tous les pays du monde. Ainsi, dans *Psychologie de la bataille*[136], Anatoly Karpov[137], se livrant à une comparaison entre la négociation et le jeu d'échec, n'hésite pas à

---

[134] Gérard Desmaretz, *Le renseignement humain,* Chiron, Paris, 2004

[135] Les signaux faibles sont des indices, des indications, qui, pris séparément ne représentent rien, mais qui combinés, permettent d'avoir une vision plus précise de la personne que nous cherchons à profiler

[136] KARPOV, Anatoli, PHELIZON, Jean-François, *Psychologie de la bataille,* Economica, 2004, Paris

[137] Ancien champion du monde d'échecs, d'abord entre 1975 et 1985 puis entre 1993 et 1999

affirmer que « *Dans un match les aspects psychologiques sont cruciaux et déterminent parfois l'issue de la confrontation. Vous devez donc tenir compte de ces aspects psychologiques au moment où vous établissez la stratégie générale que vous déclinerez ensuite en plans de jeu. Et vous devrez en tenir compte différemment à chaque fois. Ce que je veux dire c'est qu'il y a une psychologie de type stratégique et une psychologie de type tactique. (…) Pour intégrer tous ces aspects psychologiques, il ne faut pas seulement établir le profil psychologique de l'adversaire. Il faut encore arriver à déterminer celui des personnes qui l'assistent. C'est en sachant ce qu'un conseiller adverse peut recommander en telle ou telle circonstance à son boss que vous serez le mieux à même d'embrasser les tenants et les aboutissants de la bataille que vous êtes en train de mener ».*

A titre d'exemple, nous pouvons utiliser le tableau suivant, issu du test de personnalité OCEAN, qui couvre un grand nombre des caractéristiques de la personnalité humaine et permet de dresser le profil psychologique de la personne que nous avons en face de nous. Ce tableau, réparti en cinq grandes catégories, permet, en fonction de l'observation que nous faisons de la personne qui est en face de nous, de déterminer son profil, ses inclinations, et ainsi de mieux adapter notre discours afin d'avoir l'argumentaire qui soit le plus pertinent possible. Dans une optique plus offensive, ce tableau peut également être utilisé pour déterminer les failles de notre interlocuteur. Il s'agit d'un outil qui aurait pu être fort utile à Rousseau de Chamoy, puisque dès 1697 il décrit la démarche à adopter : « *Quand il a su les commissaires qui lui ont été donnés, il doit commencer par découvrir leur génie, et leurs inclinations différentes et, suivant cette connaissance, il se déterminera sur la manière dont il devra entamer sa négociation, et leur expliquer les propositions qu'il a à faire dans les premières conférences qu'il aura avec eux, et il donnera dans les suivantes plus ou moins de force à ce qu'il aura à y dire, suivant qu'elles auront été reçues dans les premières et qu'il aura pénétré les sentiments différents où la partialité de ses Commissaires. »*

Notation		-2	-1	0	1	2
	Anxiété					
	Colère-Hostilité					
	Dépression					
Névrosisme	Timidité					
	Sociale					
	impulsivité					
	Vulnérabilité					
	Chaleur					
	Grégarité					
	Assertivité					
Extraversion	Activité					
	Recherche de sensation					
	Emotions positives					
	Ouverture aux rêveries					
	Ouverture à l'esthétique					
	Ouverture aux sentiments					
Ouverture	Ouverture aux actions					
	Ouvertures aux idées					
	Ouvertures aux valeurs					
	Confiance					
	Droiture					
	Altruisme					
Agréabilité	Compliance					
	Modestie					
	Sensibilité					
	Compétence					
	Ordre					
	Sens du devoir					
Conscience	Recherche de réussite					
	Autodiscipline					
	Délibération					

Schéma n°32 : Tableau de profiling OCEAN

Du côté des anciens, Ils sont principalement centrés sur la meilleure façon de gérer la relation avec l'autre partie.
Hotman de Villiers, dès 1604 affirme que « *le sage ambassadeur donnant autre conseil et adresse*[138] *ou témoignant une bonne volonté par autres gracieux effets et paroles honnêtes peut adoucir le refus que souvent il est contraint de faire aux demandes qui lui sont faites hors de temps et sans raison »,* ce qui signifie que la relation à l'autre permet d'adoucir le fond.

Le Cardinal de Richelieu, quant à lui, dans le chapitre VI du livre 2 de son testament politique publié en 1688, se place non pas du côté de l'ambassadeur, mais du côté du prince et inclut, dans l'aspect relationnel, un dimension réputationnelle : *« La réputation est si importante à un grand prince, qu'on ne saurait lui proposer aucun avantage qui puisse compenser la perte qu'il ferait, s'il manquait aux engagements de sa parole. »*
Il va même plus loin en prônant le maintien de la relation et la négociation continuelle : « *Négocier ouvertement ou secrètement en tous lieux, encore même qu'on en reçoive pas un fruit présent, et que celui qu'on en peut attendre à l'avenir ne soit pas apparent, est chose tout à fait nécessaire pour le bien des Etats ».* Ce principe est en lui-même intemporel et nous le retrouvons aujourd'hui dans tous les pays du monde à travers les ambassades que chaque Etat entretient. De même nous pouvons affirmer que le téléphone rouge, mis en place entre les Etats-Unis et l'Union Soviétique après la crise de 1962 est une émanation du principe de maintien de la communication théorisé par Richelieu.

De même sur le fait que la relation s'inscrit dans le long terme, François de Callières en 1716, envisage la relation du point de vue de la réputation : Un négociateur doit considérer *« qu'il aura plus d'une affaire à traiter dans le cours de sa vie, qu'il est de son intérêt d'établir sa réputation et qu'il doit la regarder comme un bien réel, puisqu'elle lui facilite dans la suite le succès de ses autres négociations et le fait recevoir avec estime et avec plaisir dans tous les pays où il est connu ».*
De plus, il rajoute, de manière beaucoup plus générale, se rapprochant en cela du Cardinal de Richelieu : « *Un prince puissant, qui entretient sans cesse de sages et d'habiles négociateurs dans les divers états de l'Europe, y cultive des amis et des intelligences bien choisies; il est en état de*

[138] = Ressource.

régler la destinée de ses voisins, d'y maintenir la paix ou d'y entretenir la guerre, selon ce qui convient à ses intérêts. »

Rousseau de Chamoy en 1697, rajoute que la relation passe aussi par la bonne compréhension de l'autre et notamment par le fait de connaître la langue du pays dans lequel l'ambassadeur est envoyé : « *Quelque soin qu'on prenne de lui dire ce qu'on veut qu'il explique, son peu d'habileté personnelle dans les affaires et les tours différents des langues peuvent toujours faire douter avec justice, qu'il n'ait pas dit les choses avec la force ou dans le sens qu'elles soient entendues, et comme c'est pourtant souvent dans ces tours délicats et insinuants autant que dans la chose même que consistent l'avantage et les lumières que l'habile négociateur peut tirer de ses audiences et de ses visites, encore une fois on ne peut assez dire combien il serait avantageux que l'Ambassadeur entendît et parla lui-même la langue de la Cour où il sert ».*

Abraham de Wicquefort, souligne à demi-mots l'importance de la relation, y compris entre les mandants : « *Quelques qualités et quelques perfections qu'un ambassadeur ait, on ne peut répondre du succès de la négociation s'il n'est agréable à la cour où il négocie. Le Prince qui fait choix d'un ministre qu'il sait être désagréable, veut bien offenser le Prince à qui il l'envoie ».*

Fortuné Barthélémy de Félice, enfin, dans son encyclopédie d'Yverdon est celui qui se rapproche le plus du renseignement et du profilage moderne lorsqu'il affirme : « *Tous les hommes ne sont pas sujets aux mêmes passions ou n'en sont point animés avec une force égale. Suivant notre tempérament, la trempe de notre esprit, l'étendue de nos lumières et la nature de nos habitudes, nous nous sentons entraînés plutôt par un penchant que par un autre et ce penchant prédominant forme la base de notre caractère. Ainsi pour savoir quelles passions on peut mettre en jeu pour faire agir un homme, il faut étudier son caractère et connaître la nature de son esprit, de ses habitudes et de ses passions. »*

Fortuné Barthélémy de Félice va même jusqu'à nous donner la méthode pour percer le caractère des personnes qui nous entourent : « *Si l'examen de l'extérieur ne suffit pas pour déchiffrer un caractère, il est des indices qu'on peut tirer des choses qui paraissent d'abord les plus indifférentes. Les hommes ne se composent que dans des occasions importantes : ils se lassent de la gêne et se relâchent dans des occurrences ordinaires, où ils ne soupçonnent aucun*

danger de se trahir. On jugera sûrement de son caractère par ses amis, ses connaissances, le choix de ses plaisirs et de ses lectures : on n'aura pas des indices moins sûr par le jugement que cet homme porte de ceux qui l'environnent, des auteurs qu'il lit et des opinions qu'il embrasse, ou qu'il rejette. »

Conclusion sur la relation

Les anciens comme les modernes fondent la relation principalement sur la bonne entente avec autrui. Certains auteurs qui étendent néanmoins l'étude de la relation à la dimension psychologique de l'autre tandis que certains auteurs, qui n'appartiennent pas à la sphère de la négociation mais à celle de l'intelligence économique envisagent la recherche d'information sur autrui, préalablement à la négociation. Cependant, s'agissant d'une tendance assez récente, nous pouvons supposer que, la société de l'information aidant, le développement systématique du renseignement tendra à se généraliser et à être adopté comme une pratique normale de la négociation. Les anciens n'avaient pas forcément vu l'aspect de « collecte d'information » sur autrui. En effet, même s'ils considèrent l'ambassadeur comme un « *honorable espion* », il s'agit avant tout de percer les secrets et de se renseigner sur le fond de la négociation, et non pas de se renseigner sur l'autre.

Nous en concluons donc à une intemporalité partielle de la prise en compte du relationnel dans la négociation.

2.1.2) Les relations verticales, ou le problème du mandat

Nous avons montré l'intemporalité de la notion de mandat, lors des développements sur la tension entre le mandant et le mandataire. Nous avons vu que, quelle que soit l'époque, les rapports entre le mandant et son mandataire peuvent parfois être difficiles en fonction du mandat donné.

2.1.3) La cartographie des relations

La cartographie des relations, introduite par Alain Lempereur et Aurélien Colson dans la négociation cherche à représenter graphiquement tous les acteurs présents ou non à la table de négociation et qui peuvent impacter celle-ci. La représentation sous forme de cartes vient des travaux de Tony Buzan[139] sur le « Mindmapping »[140]. De cette discipline sont issues toutes les cartographies actuelles sur l'analyse globale de l'environnement. En réalité l'analyse de l'environnement va bien au-delà de la simple représentation des acteurs et peut prendre de multiples formes, que ce soit sur un écran d'ordinateur ou sur le mur immense d'une cellule de crise.

Les anciens n'avaient pas les outils conceptuels nécessaire à la création de cartographies complexes. Ils avaient cependant la connaissance et l'intuition de comprendre l'environnement dans lequel ils évoluaient en analysant, de manière empirique les différentes personnes susceptibles d'agir sur la négociation.

Ainsi, Hotman de Villiers dès 1604 n'hésite pas à affirmer : « *qu'il fera bien d'apprendre quelle est la forme de gouvernement du pays où il est, ses limites, situation, grandeur et étendue, les mœurs du peuple, le nombre des places fortes, havres et vaisseaux, l'arsenal, les forces militaires par mer et par terre, ce qui se peut tirer du pays sans dégarnir les frontières et places d'importance, les avenues au pays, le revenu ordinaire et extraordinaire, le trésor et moyens contenus, les alliances offensives et défensives avec les autres princes et états voisins ou éloignés, les causes d'icelles, quel trafic, commerce, abondance et fertilité et, si c'est un prince, connaître son humeur et inclination, et de ceux qui le possèdent ; savoir le mécontentement que le peuple a de ses déportements, les jalousies et menées des grands, les factions et partialités en l'état, et si c'est pour l'état ou pour la religion ou pour autre sujet, sa dépense annuelle tant pour sa maison que pour ses frontières et garnisons. Surtout qu'il ait toujours l'œil aux champs pour découvrir s'il s'y remue quelque chose contre le service de son maître ou contre ses alliés, ce qu'il apprendra beaucoup mieux s'il se rend assidu à la suite de la cour ».*

---

[139] Sur le sujet, lire notamment : Stuart Crainer ***Empires of the mind,*** . Business Strategy Review. Oxford: Spring 2008. Vol. 19, Iss. 1; pg. 14

[140] Le mindmapping est la représentation de la pensée sous forme de schéma ou de rosace. De nombreux logiciels permettent aujourd'hui de le pratiquer, comme, par exemple, Xmind ou Mindmanager.

Et il rajoute, concernant les personnes : « *Il doit aussi voir les principaux conseillers, les secrétaires d'états et entre autres celui qui a le département des affaires étrangères, les traiter parfois avec splendeur et affabilité, mais rarement*[141]*. Il verra aussi les ambassadeurs des autres princes et républiques, qui résident en même cour, mais sobrement, pour ne donner ombrage de soi. Un ambassadeur étranger qui naguère était en notre cour ne voyait personne et ne se laissait voir qu'en trois mois une fois. Dieu sait aussi si ses dépêches étaient maigres et stériles. Cynéas, ambassadeur de Pyrrhus aux Romains, faisait bien mieux. Il connaissait tous les sénateurs et les saluait chacun par son nom. Cela le rendit agréable et bien voulu*[142]*. J'ai vu des ambassadeurs de Venise pratiquer ce que dessus fort dextrement ».*

Conscient de l'importance du réseau, François de Callières en 1716 va même plus loin en affirmant qu'il faut s'attacher les services de certaines personnes bien placées afin de découvrir les secrets. Au-delà de la corruption manifeste, il propose de créer un réseau de personnes, d'espions, qui vont permettre à l'ambassadeur de maîtriser l'information et l'environnement dans lequel il évolue : « *Il faut encore qu'un habile négociateur ne néglige pas de s'acquérir, par des gratifications et des pensions secrètes, certaines gens qui ont plus d'esprit que de fortune, qui ont l'art de s'insinuer dans les cours et desquels il peut tirer de grandes utilités quand il les sait bien choisir.*[143] *On a vu des musiciens et des chanteuses, qui, par les entrées qu'ils avaient chez certains princes et leurs ministres, ont découvert de très grands desseins. Ces mêmes souverains ont de petits officiers nécessaires, auxquels ils sont souvent obligés de se confier, qui ne sont pas toujours à l'épreuve d'un présent fait bien à propos ».*

Rousseau de Chamoy en 1697, a déjà une vision globale, lorsqu'il décrit le travail de l'ambassadeur : récolter de l'information : *« Enfin il doit, par tous ces moyens, s'acquérir une parfaite connaissance de la Cour où il sert, de la Constitution de l'Etat, de ses intérêts, de ses prétentions, de ses desseins, de ses forces par terre et par mer, de ses revenus ordinaires et extraordinaires et de son commerce, et il doit tacher de recouvrer et de faire sur tout cela les meilleurs mémoires qu'il pourra, pour les envoyer à son maître et gagner dans son esprit la réputation d'habile Ministre, en répondant, par tant de soins, à l'honneur de son choix. »*

---

141 = De façon bien répartie.

142 = Bien aimé.

143 Ces dons destinés à l'entourage du prince deviennent monnaie courante au XVII[e] siècle, mais ils contribuent aussi aux difficultés financières des états, sans toujours produire les résultats escomptés (KS, pp. 78-79; Bély (1992), p. 345).

Conclusion sur la cartographie des relations

L'approche des anciens reste extrêmement empirique et artisanale, sans que nous réussissions à trouver une approche systématique d'analyse de l'environnement comme celle que peuvent avoir les auteurs modernes. En fait ils n'ont pas d'approche stratégique de l'analyse de la négociation. La notion de stratège apparaît pourtant dès le Vème siècle à Athènes où un collège de dix stratèges est en charge de l'armée et de la défense, terrestres ou navales. Au cours des siècles cette notion va connaître des changements. Les romains, parlent ainsi du Strategus, chef de l'armée. Les byzantins reprennent le terme de Strategos avec pour définition : « *Le nom que l'on donne à celui qui est à la première place de toute l'armée. »*[144]

Cependant, le terme de stratégie disparaît progressivement, et fusionne quasiment avec celui de tactique : *« La tactique est l'art stratégique des formations des armements et des mouvements militaires »*[145]

Après une disparition de presque mille ans, la notion et le terme de stratégie réapparaissent en 1771 puis en 1777 dans les écrits de Joly de Maizeroy. Au temps de Hotman de Villiers et de François de Callières, la notion de stratégie n'existe donc pas. Cette absence conceptuelle explique l'absence relative d'une vision globale de la négociation.

2.2 QUOI ?

2.2.1) Les motivations, les intérêts

Depuis Fisher et Ury, les intérêts sont au centre de toute négociation. Ce sont eux qui sous-tendent la négociation, derrière les positions affichées par chaque négociateur (l'ouvrage des deux auteurs américains commence d'ailleurs par *« pas de négociation sur des positions »*[146]). Cependant, comme le soulignent Lempereur et Colson, *cette focalisation sur les intérêts traduit*

[144] Leon VI Le sage, Extrait Tactique, publié par Alphonse Drain, Paris 1942, p.92
[145] John Haldon, Warfare State and society in the Byzantine World 565 – 1204, Londres UCL Press 1999, p.34
[146] Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce, *Comment réussir une négociation,* Seuil 2006, p.18

une fonction utilitariste qui érige le négociateur en acteur strictement personnel ce qui n'est pas le cas pour au moins trois raisons :

- *le négociateur a des principes éthiques qui sont susceptibles de motiver un individu au-delà de ses intérêts,*
- *Le négociateur est soumis à des passions qui motivent un individu en dépit de sa raison. Parmi les passions les plus fréquentes et les plus dommageables en négociation, citons la colère,*
- *Le négociateur est soumis à des biais cognitifs et des problèmes de perception.*

C'est pour cette raison que Lempereur et Colson préfèrent le terme de motivation : Quelles sont mes motivations et celles de l'autre partie ? Quelles sont les motivations d'éventuelles tierces parties ?

De surcroît, l'un des biais courant en négociation est de croire que les intérêts sont divergents, alors que ce n'est pas toujours le cas. Plusieurs catégories peuvent être identifiées : les intérêts peuvent être partagés (par exemple, Fisher et Ury font référence à la négociation de Camp David lorsque les Egyptiens et les Israéliens avaient tous deux intérêts à faire la paix[147]), ils peuvent également être différents mais compatibles et complémentaires. Dans ce cas, Lempereur et Colson parlent d'*interdépendance des intérêts.* Prenons l'exemple de trois amis qui créent une entreprise. Leurs intérêts respectifs peuvent être d'obtenir un nombre important de parts sociales. Mais leurs intérêts sont convergents et interdépendants puisqu'ils souhaitent travailler ensemble et créer cette entreprise.

Qu'en est-il des anciens ? étaient-ils capables de distinguer les positions et les intérêts et de focaliser leurs négociations uniquement sur ces derniers ?

Hotman de Villiers, dès 1604, se plaçant dans la position de l'ambassadeur, décrit déjà les intérêts et les motivations : « *Il n'en est pas ainsi de tous autres différends qui peuvent survenir au pays où il est, surtout s'il y reconnaît l'intérêt de son maître. »*

François de Callières nous en donne une définition plus précise puisque en 1716 il affirme « *Ainsi le grand secret de la négociation est de trouver les moyens de faire compatir ces communs avantages et de les faire marcher, s'il se peut d'un pas égal. »*

[147] Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce, *Comment réussir une négociation,* Seuil 2006, p.73

Antoine Pecquet, de son côté précise dans son Discours sur l'art de négocier en 1737 : *« Heureux le souverain qui peut déposer ses intérêts en de bonnes mains. ».*

Fortuné Barthélémy de Félice dans l'encyclopédie d'Yverdon (1770-1780) résumant tous les auteurs qui l'ont précédé donne une définition des intérêts, des motivations, extrêmement précise, distinguant même entre l'intrigue et la négociation : *« on se trompe en supposant que tous les hommes agissent toujours suivant leurs vrais intérêts : les bornes de leur esprit, l'ignorance, le préjugé, le choc des passions obscurcissent ou éblouissent leur vue, et causent des méprises inattendues. Le faux intérêt est quelquefois si compliqué qu'on a de la peine à le débrouiller. Les esprits médiocres sont très propres à saisir ces petits intérêts et à se servir des petits moyens qu'ils exigent. C'est en ceci, je crois, que consiste la différence entre la négociation et l'intrigue dont parlent tant d'auteurs sans l'expliquer. Le négociateur cherche plutôt à ramener les hommes aux grands intérêts et à les faire goûter à force de génie : l'intrigant au contraire profite des petits intérêts qu'il devine et qu'il trouve ; pendant que le grand homme n'en soupçonne pas l'existence, ou qu'il dédaigne d'en tirer parti. Un homme très borné peut devenir habile intrigant, si la passion pour la fortune l'anime : ce n'est que le génie supérieur qui peut aspirer à la gloire de la grande négociation. »*

Conclusion sur les intérêts et les motivations

A la lecture des auteurs classiques de la négociation sur le sujet, nous réalisons qu'ils avaient parfaitement compris qu'en négociation nous devons regarder au-delà des apparences et des positions affichées. Ils avaient même une vision extrêmement moderne, dont Lempereur et Colson se sont inspirés, sur les passions et la façon dont elles peuvent obscurcir le jugement du négociateur : *Les princes gouvernent les peuples, mais les passions gouvernent les princes*. Nous en concluons à l'intemporalité de la recherche des intérêts dans la négociation

2.2.2) Les solutions à la table

Depuis l'apparition des modèles intégratifs et les travaux de Von Neumann et Nash sur la théorie des jeux et les accords gagnant-gagnant, nous savons que la création de valeur est possible à condition d'avoir conscience de cette potentielle création de valeur : *« Le problème se pose habituellement comme s'il n'y avait aucun moyen de partager le gâteau d'une manière qui soit également acceptable pour les deux parties en présence*[148] *»*

Et c'est en cela que la théorie des jeux est intéressante : elle va permettre de former les négociateurs et de les pousser vers un modèle coopératif : « *La question est de savoir ce que l'on veut obtenir avec la théorie des jeux. Si c'est une solution, il faut être rigoureux mathématiquement. Maintenant, s'il s'agit d'une manière de penser, ou si l'on cherche, comme le préconisait Schelling, à élaborer un cadre d'apprentissage, la théorie des jeux permet de placer les négociateurs dans un cadre de pensée d'interaction commune. L'objectif est pédagogique. L'idée est de former les négociateurs à la théorie des jeux, car ainsi ils négocieront plus facilement – sans pour autant que la théorie des jeux ne leur donne une solution de partage toute faite. L'important est d'enclencher un effet d'apprentissage sur leur manière de poser le problème*[149] *».* Et cette éducation passe par la possibilité pour les négociateurs d'inventer des solutions, de reformuler, de proposer encore et encore des solutions nouvelles pour parvenir à proposer un accord satisfaisant pour tout le monde, et même à accepter un accord équitable qui ne serait pas égal. La force d'un négociateur réside dans sa capacité, malgré dix refus, à trouver la force de proposer une onzième solution qui sera acceptée. Pour cela, les seules limites dans la création de solutions dans la négociation sont le mandat de chacun des négociateurs, et leur imagination.

Que disent les anciens sur le sujet ?

François de Callières en 1716 utilise la notion d'expédients[150] et il affirme que le négociateur a son rôle à jouer dans la recherche de solutions : *« Un habile négociateur sait non seulement exécuter avec dextérité les ordres de son maître, mais il lui donne incessamment des avis et des*

---

[148] Fischer et Ury, *Comment réussir une négociation,* Seuil, Paris, 2006, p.93

[149] SCHMIDT Christian (2008), Comment la neuroéconomie met en évidence la métamorphose de l'agent.., *Négociations*, 2, 41-52

[150] Dictionnaire de l'académie française 1694, *expédient : Moyen, invention de terminer une affaire.* Cette définition correspond parfaitement à la définition moderne de « solution »

expédients pour profiter des conjonctures favorables qui se présentent de faire réussir ses desseins. »

Antoine Pecquet en 1737, conscient de la difficulté à trouver des solutions qui peuvent être satisfaisantes pour tous préconise : « *Un ministre doit donc être patient et courageux. Les affaires ne se manient pas toujours comme on voudrait, elles ont plus ou moins de difficultés en elles-mêmes et quelquefois il s'y forme des obstacles imprévus. »* Sur la recherche de solution, il a également conscience qu'elle est indissociable du mandat qu'il a reçu de son souverain ou du ministre de ce dernier : *Le ministre de son côté doit tâcher de prévoir toutes les différentes situations dans lesquelles il peut se trouver, toutes les différentes tournures que peut prendre l'affaire dont il doit être chargé ; ce n'est qu'en proposant ainsi ses doutes qu'il peut s'éclaircir entièrement, se faire autoriser pour tous les cas à prévoir et suppléer à ce qui échappe souvent à l'attention la plus réfléchie de celui qui a dicté les instructions. Il faut pour ainsi dire discuter avec le ministre de son maître les affaires dont on va être chargé, comme on ferait avec l'étranger même, afin d'en mieux connaître la portée et l'étendue, le fort ou le faible, de fixer les raisons dont on peut se servir, de développer d'avance les objections qui peuvent être faites et de déterminer les réponses propres à les faire tomber. »* Il ajoute également, sur la tension entre la création de valeur et la distribution de valeur : *« L'art de se prêter à ceux avec qui l'on traite, de paraître céder sur certaines choses, d'entrer dans certains tempéraments ne doit point dégénérer en une ridicule facilité qui fasse perdre de vue l'objet que l'on veut suivre ou qui fasse manquer l'essentiel d'une affaire. L'envie de plaire doit avoir ses bornes et quand le bien du service l'exige, il faut savoir être ferme et inébranlable et ne le laisser entamer par quoique ce puisse être au monde. »*

Le Cardinal de Richelieu, dans son testament politique de 1688, associe à la recherche de solutions, la continuité de la négociation : « *Entre les semences, il s'en trouve qui produisent plutôt leur fruit les unes que les autres, il y en a qui ne sont pas sitôt en terre, qu'elles germent et poussent une pointe au-dehors, et d'autres qui y demeurent fort longtemps avant que de produire un même effet. Celui qui négocie toujours trouve enfin un instant propre pour venir à ses fins ; et quand même il ne le trouverait pas, au moins est-il vrai qu'il ne peut rien perdre et que par le moyen de ses négociations, il est averti de ce qui se passe dans le monde »*

Conclusion sur les solutions à la table de négociation

Les anciens avaient une vision particulièrement aigue et aiguisée sur les solutions à proposer. Lors de négociations qui pouvaient durer plusieurs années, avec des souverains souvent loin du lieu réel de la négociation, les rapports de force, les coups de théâtre étaient nombreux et nécessitaient des négociateurs qu'ils puissent décider sans forcément avoir d'instructions et qu'ils puissent proposer sans cesse de nouvelles solutions.

Nous en concluons à l'intemporalité de la recherche de solutions dans la négociation.

2.2.3) Les critères objectifs

Les solutions qui vont être proposées autour de la table de la négociation doivent pouvoir être évaluées, jaugées et pesées. Elles le seront à l'aune de critères objectifs, choisis par les parties pour s'assurer mutuellement qu'ils ont trouvé l'offre la plus raisonnable, juste et avantageuse pour tout le monde. Un certain nombre de ces critères ont été listés par Lempereur et Colson :

- *des principes, des raisonnements ou des calculs dont la validité est unanimement reconnue,*
- *Des étalons de mesure, des preuves et des indices,*
- *Des indicateurs économiques, les prix fixés par le marché ou par des cotes,*
- *Le droit (lois, décrets, arrêtés) et la jurisprudence,*
- *Les règles d'une profession,*
- *Des contrats-types,*
- *Des précédents, exemples et faits passés, des coutumes,*
- *Des principes énoncés par un tiers neutre,*
- *La valeur financière de la meilleure solution hors table.*

Fisher et Ury rajoutent que la négociation raisonnée repose sur trois principes :

- *On présente chaque critère comme la recherche commune d'un critère objectif.*
- *On est prêt à raisonner et on reste ouvert à la raison dans la discussion qui permettra de déterminer les critères les mieux adaptés à l'affaire que l'on traite et la manière de les utiliser.*
- *On ne cède jamais aux pressions, mais on s'incline devant les principes.*

Bref, on centre la discussion sur les critères objectifs avec un mélange de fermeté et de souplesse.
Les critères de justifications sont un point essentiel de la négociation puisqu'ils permettent à chaque négociateur de juger l'accord obtenu et de s'assurer que ce dernier est meilleur que sa meilleure solution hors table.
Les anciens de leur côté justifiaient souvent leurs demandes au moyen de la tradition, ou du droit coutumier et leur incapacité à prouver le bien-fondé de leur demande était souvent attribuée à leurs piètres qualités.
Comme l'affirme François de Callières en 1716: *« La fourberie est en effet la petitesse de l'esprit de celui qui la met en usage ; c'est une marque qu'il n'a pas assez d'étendue pour trouver les moyens de parvenir à ses fins, par les voies justes et raisonnables. »*

Antoine Pecquet, plus généraliste, introduit en 1737 la proportionnalité des demandes, ce qui suppose qu'elles soient justifiées : *« Le ministre chargé de solliciter et d'obtenir quelque chose de raisonnable et de possible doit s'appliquer à en faire voir la raison et la possibilité, il faut qu'il montre qu'aucun intérêt du prince à qui il s'adresse ne s'y oppose, qu'il lui fasse envisager des objets de convenance et d'utilité, qu'il les lui suggère même et les lui offre, s'il y est autorité. Car jamais un ministre ne doit engager son maître au-delà de ce qu'il veut l'être. Si au contraire on est autorisé à accorder quelque chose que désire la cour auprès de laquelle on réside, un ministre intelligent doit aller par degrés pour placer à propos les condescendances qu'on a remises à sa disposition. Il doit en faire sentir tout le prix, mais toujours proportionnément à la valeur de la chose et aux circonstances, car celui qui excèderait cette proportion, loin de réussir, se ferait tourner en ridicule et vantant une chose beaucoup au-delà de ce qu'elle peut valoir, il n'aurait plus d'expressions ni de moyens propres pour relever convenablement le mérite de quelque autre chose, qui par l'événement serait d'un plus grand prix. »*

Abraham de Wicquefort, de son côté, en 1682, nous rapporte des exemples extrêmement précis sur le choix des critères de légitimité et les discussions qui pouvaient avoir lieu autour du choix de ces critères : *« En l'an 1647, lorsqu'on commença à Munster à mettre quelques articles sur le papier, touchant la paix qui devait se faire entre les deux couronnes, le Comte de la Pegnarande fit instance à ce qu'on les mit aussi en espagnol. Le Duc de Longueville dit qu'en cela, ni en des choses semblables, la France ne prétendait point d'avantage sur l'Espagne, mais aussi qu'il ne souffrirait point qu'on introduisit une nouveauté, ni qu'il se fit rien contre ce qui avait été*

pratiqué dans les traités précédents, qui étaient tous en français. Les espagnols repartirent[151] *que de tous les traités qui avaient été faits entre la France et l'Espagne, il n'y avait que celui de Vervins*[152] *qui fut en Français.»* Nous voyons dans cet extrait que la moindre condition est soumise à l'examen de la tradition et de la coutume, fait l'objet de recherches de critères de justification.

Fortuné Barthélémy de Félice enfin, dans son encyclopédie d'Yverdon : *« Si la droiture manque dans les contrats, si l'on se surprend réciproquement, la négociation devient un jeu, où rien ne se décide, où aucun avantage ne devient stable et où il faut recommencer toujours le même manège. On ne trompe pas plusieurs fois les mêmes personnes et si la réputation de duplicité précède un négociateur, il ne peut espérer aucun succès dans ses entreprises. La probité ainsi est indispensable pour le fonds des affaires et toutes les apparences de la franchise et de la sincérité le sont pour la manière de les traiter. »*

Conclusion sur les critères objectifs de justification

A la lumière de ce qu'écrivaient les anciens il y a quatre siècles, il apparaît que la justification des solutions proposées par l'une ou l'autre partie a toujours existé. Nous en concluons donc à l'intemporalité des critères objectifs dans la négociation

2.2.4) Les solutions hors table (BATNA)

Les solutions alternatives en l'absence d'accord, que Fischer et Ury ont popularisé sous la notion de BATNA (Best Alternative to a negotiated agreement) constituent le rapport de force au sein de la négociation. Si cette dernière échoue, que reste-t-il aux parties ? Quelles sont leurs alternatives, leurs solutions de rechange ? Avoir une solution de rechange, une BATNA, permet d'évaluer l'accord qui est proposé en fonction de ce que nous pourrions obtenir en dehors de toute négociation. C'est donc un critère essentiel de la préparation de la négociation puisqu'il va permettre d'évaluer les propositions faites par l'autre partie.

[151] répondirent

[152] La paix de Vervins fut signée entre la France et l'Espagne le 2 mai 1598. Elle confirme notamment les clauses du traité de Cateau-Cambresis de 1559

Il est couramment admis depuis Fischer et Ury[153] que si l'accord qui est proposé autour de la table de négociation est moins bon que ce que peut espérer obtenir l'une des parties en dehors de la table de négociation, alors deux possibilités s'offrent à elle :

- Soit elle choisit de quitter la table de négociation en se tournant vers sa BATNA/MESORE (Meilleure Solution de Rechange)
- Soit elle utilise cette BATNA pour peser sur la négociation et tenter de renverser le rapport de force.

Si la seconde possibilité est privilégiée, nous allons assister dans la négociation à l'utilisation de la menace et de la force, même si, comme le rappelle Fischer, « *Exercer des menaces est une façon particulièrement coûteuse et dangereuse de tenter d'exercer une influence sur quelqu'un* ».
Marwan Sinaceur, professeur à Stanford et à l'INSEAD s'est particulièrement intéressé à la menace, définissant plusieurs règles d'exécution de la menace[154]. Pour lui, la meilleure menace est d'abord la menace implicite. Si la menace est trop explicite, le coût relationnel est trop élevé. Ensuite, la cible doit comprendre qu'elle a affaire à une menace. Ce qui signifie que la menace ne saurait être trop implicite, puisqu'elle pourrait ne pas être perçue comme telle. La troisième règle d'exécution de la menace est le coût lié à celle-ci. En effet, le simple fait de formuler une menace puis de la mettre à exécution a un coût qui peut être exorbitant pour le maître-chanteur.

Il est intéressant de remarquer que les anciens ne disaient pas autre chose et qu'ils avaient sur le sujet une opinion extrêmement moderne.
En effet, lorsque François de Callières en 1716 affirme que : *« Si un négociateur néglige les voies honnêtes et celles de la raison et de la persuasion pour prendre les manières hautaines et qui sentent la menace, il faut qu'il soit suivi d'une armée prête à entrer dans le pays où il négocie pour y soutenir ses prétentions. »,* il prend également en compte le coût d'exécution de cette menace.
Aux XVIIème et XVIIIème siècle, les négociations étant essentiellement diplomatiques, les solutions alternatives sont restreintes et passent souvent par la voie des armes. Fortuné Barthélémy de Félice ne s'y trompe pas lorsqu'il affirme que : *« Les plus grands monarques et*

---

[153] Fischer et Ury, *Comment réussir une négociation,* Seuil, Paris, 2006, p.153 : *Si l'on négocie c'est pour obtenir un résultat supérieur à celui que l'on pourrait escompter sans négociation*
[154] Sinaceur Marwan , « Utilisation de la menace en négociation » , *Revue française de gestion*, 2004/6 no 153, p. 101-121. DOI : 10.3166/rfg.153.101-121

même les conquérants qui ont méprisé la négociation ne l'ont jamais dédaignée impunément. En employant uniquement la force et la hauteur, ils alarment leurs voisins et les nécessitent à se liguer contre une puissance inquiète et formidable, toujours prête à s'élancer sur ceux qui lui donnent le moindre prétexte pour une guerre. (…)Ce qu'il y a de plus avantageux en général, c'est de savoir mêler avec adresse la force avec la négociation. Sans les forces la négociation est à l'ordinaire un outil sans tranchant, qui ne fait point d'effet ; sans la négociation la force est un instrument trop effilé et trop dur, qui se casse entre les mains de celui qui l'emploie. »

Conclusion sur les solutions alternatives à la négociation

Nous voyons que les auteurs anciens avaient parfaitement assimilé l'échec possible de la diplomatie et donc l'idée de solutions alternatives à la négociation. Nous en concluons à l'intemporalité des principes de négociation.

2.3 COMMENT ?

Comment allons-nous négocier avec l'autre. ? Cette question cruciale, introduite par Lempereur et Colson suite aux travaux de Fisher et Ury pose la question de l'organisation matérielle de la négociation, à la fois en terme de communication, de logistique, mais aussi d'agenda et de temps. En effet, le temps a un double effet sur la négociation, que ce soit le moment où l'on commence à négocier ou le temps que nous avons pour négocier.

2.3.1) La communication

Premier élément à être traité par Fisher et Ury, la communication n'apparaît que dans le *Comment* chez Lempereur et Colson. Ils l'envisagent de manière partiellement différente, puisque Fisher et Ury y voient uniquement la manière de communiquer entre les parties grâce à l'écoute active et la parole active, tandis que Lempereur et Colson y intègrent également l'échange d'information et la possibilité de faire le tri entre les informations stratégiques qu'il ne faut pas révéler, et les informations que nous sommes prêts à donner à l'autre partie en

vue de parvenir à un accord. C'est le lieu de la conversation, du dialogue, de l'empathie, mais aussi de l'argumentation et de la rhétorique.

La Bruyère, dans son portrait du diplomate, en 1688, décrit parfaitement, avec sa plume au vitriol et beaucoup de cynisme, le processus de communication au sein de la négociation : « *De même, ou il est vif et grand parleur, pour faire parler les autres, pour empêcher qu'on ne lui parle de ce qu'il ne veut pas ou de ce qu'il ne doit pas savoir, pour dire plusieurs choses indifférentes qui se modifient ou qui se détruisent les unes les autres, qui confondent dans les esprits la crainte et la confiance, pour se défendre d'une ouverture qui lui est échappée par une autre qu'il aura faite ; ou il est froid et taciturne, pour jeter les autres dans l'engagement de parler, pour écouter longtemps, pour être écouté quand il parle, pour parler avec ascendant et avec poids, pour faire des promesses ou des menaces qui portent un grand coup et qui ébranlent. Il s'ouvre et parle le premier pour, en découvrant les oppositions, les contradictions, les brigues et les cabales des ministres étrangers sur les propositions qu'il aura avancées, prendre ses mesures et avoir la réplique ; et dans une autre rencontre, il parle le dernier, pour ne point parler en vain, pour être précis, pour connaître parfaitement les choses sur quoi il est permis de faire fond pour lui ou pour ses alliés, pour savoir ce qu'il doit demander et ce qu'il peut obtenir.* »

De même le cardinal de Richelieu en 1688 insiste sur l'utilité d'une communication claire et non ambiguë : « *On se méfie toujours de celui qu'on voit agir avec finesse ; et celui qui donne l'impression de sa franchise et sincérité n'avance pas peu ses affaires. Les mêmes paroles ayant assez souvent deux sens, l'un qui dépend de la bonne foi et de l'ingénuité des hommes, l'autre de leur art et subtilité, par laquelle il est fort aisé de détourner la vraie signification d'un mot, à des explications volontaires ; il est nécessaire d'employer à ces négociations des personnes qui connaissent le poids des paroles et qui sachent bien coucher par écrit* ».

François de Callières, mêlant empathie et communication affirme en 1716 *« Il faut donc que* [le négociateur] *se dépouille en quelque sorte de ses propres sentiments pour se mettre en la place du prince avec qui il traite, qu'il se transforme, pour ainsi dire en lui, qu'il entre dans ses opinions et dans ses inclinations…. : Si j'étais en la place de ce prince avec le même pouvoir, les même passions et les même préjugés, quels effets produiraient en moi les choses que j'ai à lui représenter? »*

Antoine Pecquet, en 1737 prône également une communication efficace fondée sur une préparation importante : *« Quand on conçoit aisément et que les idées s'arrangent avec netteté dans l'esprit, il est impossible que l'on ne parle pas avec facilité. Cette facilité est une partie bien utile au négociateur, elle fait que les pensées se développent mieux et d'une manière plus commode pour ceux avec qui l'on traite. Les choses qui paraissent moins étudiées et moins méditées inspirent naturellement la confiance et trouvent une créance plus facile. »*

Gabriel Bonnot de Mably, en 1757, assume l'idée que la communication fondée sur des rapports de force ne peut pas aboutir sur une relation saine : « *L'allié le plus puissant ne doit jamais abuser de sa supériorité pour ramener avec hauteur son allié à son sentiment. Il le révolterait, et il lui importe au contraire, de l'accoutumer peu à peu par ses complaisances à penser comme lui. »*

Enfin, Fortuné Barthélémy de Félice nous donne un aperçu de ce qu'est la rhétorique : « *Il faut avoir beaucoup de lumières, de justesse dans l'esprit, d'ordre et de netteté dans les idées, pour trouver les arguments qui arrachent la conviction, pour arranger ces arguments dans une suite conforme à leur nature et pour les exposer de la manière la plus fréquente. Un homme qui a supérieurement cet heureux talent de bien raisonner et de l'invention dans ses raisonnements ne persuadera pas seulement les esprits lumineux, mais il dominera encore cette classe d'esprits froids, mais justes, dont l'imagination morte ne fournit pas le nombre requis d'idées pour composer des preuves et qui cependant saisissent ces idées, les combinent et en tirent des conséquences aussitôt qu'on les leur présente. Les esprits de cette trempe ne peuvent pas se déterminer et se convaincre par eux-mêmes : mais ils savent souvent le faire, aussitôt qu'on vient à leur secours. »*

Conclusion sur la communication

L'efficacité de la communication et les avantages que procure la clarté du discours, ainsi que l'enjeu représenté par l'échange d'informations étaient parfaitement compris par les anciens. Nous en concluons à l'intemporalité de la nécessité d'avoir une communication efficiente dans la négociation

2.3.2) La logistique

La logistique concerne l'organisation matérielle, l'intendance de la négociation. Cet aspect concerne le processus de préparation de la négociation (n'avons-nous rien oublié ? avons-nous imprimé les bons documents ? De quel matériel avons-nous besoin ? Nos ordinateurs fonctionnent-ils pour la présentation que nous nous apprêtons à faire ?)

Comme les habitués de sports extrêmes (en plongée spéléo, l'un des sports les plus dangereux du monde, les plongeurs partent avec tout leur matériel en double ou en triple exemplaire, pour éviter de se retrouver dans une situation catastrophique si jamais une partie de leur équipement venait à les lâcher), nous allons tenter de conjurer le sort ou de prévoir toutes les situations possibles et imaginables afin de ne pas nous retrouver pris de court.

Mais la logistique concerne aussi l'organisation et le lieu de la négociation (allons-nous négocier sur notre terrain ? dans les locaux de l'autre partie ?), la forme de la table des négociations aussi bien que le nombre de participants à ces négociations[155]. Richard Holbrooke le négociateur américain lors de la guerre de Bosnie en 1995, raconte même qu'au moment de rencontrer M. Karadzic, son équipe et lui-même s'étaient interrogés sur la nécessité de serrer la main de leurs interlocuteurs[156].

Concernant les anciens, ils avaient une vision aigüe de la logistique et des préparatifs à effectuer avant de partir en mission. La longueur des trajets, l'inconvénient des transports, et l'arrivée dans une Cour inconnue les poussaient à prendre énormément de précaution. Ainsi, nombre d'entre eux détaillent dans de nombreux chapitres, l'étiquette de toutes les cours d'Europe afin d'aider les ambassadeurs envoyés sur place à ne pas commettre de faute de protocole.

---

[155] Lors de l'ouverture des négociations entre les Etats-Unis et le Viet-nam en 1968, les protagonistes passèrent plus d'un an à négocier sur la forme de la table des négociations : *« pendant plusieurs semaines, d'interminables discussions se déroulent sur la forme de la table de la conférence : ronde ? avec séparation ? sans séparation ? ovale ? en double demi-lune ? en quadruple rectangle ? etc. L'enjeu de cette ébénisterie politique : le statut du Front parmi les autres délégations. En fin de compte, c'est autour dune simple table ronde que les délégations prennent place, le 25 janvier 1969, pour la séance solennelle d'ouverture de la conférence de Paris sur le Viêt-nam. »* source : http://www.larousse.fr/archives/journaux_annee/1969/84/les_conflits

[156] Kennedy School of Government case program, Gettin to Dayton : negotiating an end to the war in Bosnia

Sur les retards pouvant être occasionnés par la route, Hotman de Villiers, dès 1603 est extrêmement clair, en nous narrant, en passant, une croustillante anecdote : *« Un autre trait de prudence est d'arriver à temps et prendre l'occasion à propos. Ce que je dis d'autant qu'il y en a qui pour le mauvais temps ou pour la difficulté et hasards des chemins ou même pour quelque léger empêchement retardent leur partement*[157] *ou s'arrêtent en chemin, tellement qu'à leur arrivée ils trouvent les affaires changées et arrivent comme le médecin après la mort. Et à ce propos Suétone*[158] *conte que ceux de Troie envoyèrent leurs députés à Tibère pour faire office de condoléance de la mort de ses fils, sept ou huit mois après cet accident : « Et moi, dit-il, je regrette fort la perte que vous avez autrefois faite de Hector votre bon et valeureux citoyen » et fit rire toute l'assistance, car Hector était mort plusieurs centaines d'années auparavant. »*

Rousseau de Chamoy en 1697 va plus loin en consacrant deux sections à la logistique. La première intitulée *Ce que l'ambassadeur doit faire avant son départ,* porte sur les préparatifs : « *Pendant qu'on travaille aux Instructions de l'Ambassadeur, il prend ce temps pour s'informer des intérêts, des mœurs, et des coutumes du pays où il doit aller et il tachera pour cela de trouver des gens sages et de bon sens qui y ont voyagé, ou été employés, et de recueillir tous les mémoires, les traités et les livres qui en ont parlé. Il y en a point de si mauvais, et il n'y a pas de gens, de quelque condition qu'ils soient, dont il ne puisse tirer quelques lumières quand il a l'esprit d'en faire le discernement.*
Du reste il n'y a personne qui ne sache les précautions que l'Ambassadeur doit prendre sur ce qu'il devra faire porter, ou non, dans pays où il va, pour éviter une dépense inutile et mal placée. Ainsi l'on fera seulement remarquer que sa vaisselle d'argent, les carrosses et ses livrées sont les choses dont un Ambassadeur de France doit indispensablement se pourvoir en partant, parce que c'est ce qu'il a le plus besoin d'avoir prêt à son arrivée, et qu'on ne les trouve en aucun pays ni de si belles, ni de si bien faites. ».

La seconde section traite du départ de l'ambassadeur : *« Après que l'Ambassadeur aura reçu ses instructions, ses Lettres de créances, ses Pleins pouvoirs et même des passeports s'il en a*

[157] = Départ.
[158] C. Suetonius Tranquillus (vers 75 – vers 155), ami de Pline le Jeune, secrétaire de l'empereur Hadrien, ensuite tombé en disgrâce, occupa, par l'écriture, la fin de sa vie. Nous avons conservé de son oeuvre les *Vies des douze Césars* et une partie du *De Viris illustribus*. Hotman fait ici référence à un passage du chapitre 52 de la « Vie de Tibère ».

besoin, il prendra congé du Souverain et de ses Ministres, et, faisant partir aussitôt son équipage, il se mettra en chemin en même temps, ou peu de jours après, et il fera diligence, ou non dans son voyage suivant qu'il sera plus ou moins pressé par les affaires dont il est chargé. »

Antoine Pecquet, dans le même registre, en 1737 donne des conseils à l'ambassadeur sur le départ : « *Son premier soin doit être de prendre une connaissance parfaite des affaires dont il doit être chargé. La lecture des papiers lui fait connaître les négociations qu'il y a eues avec la cour auprès de laquelle il va résider ; leur origine, leur progrès, les obstacles qui s'y sont rencontrés, la manière dont ils ont été levés en tout ou partie, les personnes qui y ont contribué, les moyens par lesquels on a réussi, l'usage que l'on a fait des succès, le caractère du prince auprès duquel il est envoyé, celui de ses ministres ou de ses favoris, quels sont ses intérêts, ses facultés et ses ressources, quelle est la situation intérieure de la cour, la manière dont il convient de se conduire avec les uns ou les autres.* »

Conclusion sur la logistique

La prise en compte des conditions matérielles de la négociation, même s'il ne semble pas qu'elle ait été aussi consciente que dans nos sociétés contemporaines, tient une place non négligeable dans les écrits des auteurs anciens. Nous en concluons donc également à l'intemporalité de ce principe.

2.3.3) Le Processus

Le processus concerne la conduite de la négociation et la manière dont nous allons gérer au mieux l'agenda de la négociation. Il peut s'agir de l'agenda au sein de la réunion de la négociation et dans ce cas nous souhaiterions parler de processus tactique, mais il peut aussi s'agir de l'agenda global de la négociation jusqu'à la signature du contrat et dans ce cas nous souhaiterions parler de processus stratégique. Cette distinction que nous envisageons entre le temps pendant une petite partie de la négociation et le temps global de la négociation, n'a pas été évoquée par Lempereur et Colson, mais elle nous semble importante puisqu'il y a une

différence fondamentale entre l'ordre du jour d'une part, et la prise en compte du temps et de rapports de force sur une longue période d'autre part.

De surcroit, le processus doit, à notre avis, également inclure les rapports de force qui se développent durant la négociation et évoluent sans cesse, comme le souligne d'ailleurs Marwa Daoudy[159]: « *Les acteurs mobilisent les sources de pouvoir issues de leurs ressources et leur position de riverain au sein du système international. Chaque partie peut contraindre et influencer les options de l'Autre, en termes de coûts et bénéfices. La dimension du temps apparaît comme un élément constitutif du pouvoir.* »

Qu'en pensent les anciens ?

Jean de La Bruyère dans ses *Caractères* en 1688, montre combien la gestion du temps est prise en compte dans une Europe où les négociations peuvent durer plusieurs années : « *Il* [le négociateur] *a du flegme, il s'arme de courage et de patience, il ne se lasse point, il fatigue les autres, et les pousse jusqu'au découragement. Il se précautionne et s'endurcit contre les lenteurs et les remises, contre les reproches, les soupçons, les défiances, contre les difficultés et les obstacles, persuadé que le temps seul et les conjonctures amènent les choses et conduisent les esprits au point où on les souhaite. Il va jusques à feindre un intérêt secret à la rupture de la négociation, lorsqu'il désire le plus ardemment qu'elle soit continuée ; et si au contraire il a des ordres précis de faire les derniers efforts pour la rompre, il croit devoir, pour y réussir, en presser la continuation et la fin. S'il survient un grand événement, il se raidit ou il se relâche selon qu'il lui est utile ou préjudiciable ; et si par une grande prudence il sait le prévoir, il presse et il temporise selon que l'État pour qui il travaille en doit craindre ou espérer* »

Antoine Pecquet est sur le même registre, puisqu'il préconise de ne pas se hâter lors de négociations complexes : *« Il faut souvent avoir pendant longtemps jeté des propos et laissé échapper des insinuations indirectes pour faire naître le désir ou l'idée d'une chose à laquelle on veut soi-même parvenir. C'est un premier pas qu'il faut faire avec habileté, mais qu'il faut accompagner de patience. Quelquefois ces premières démarches sont prématurées par la nature des circonstances et parce que l'intérêt de ceux à qui l'on s'est adressé ne leur conseille pas*

[159] DAOUDY Marwa , « Une négociation en eaux troubles ou comment obtenir un accord en situation d'asymétrie » , *Négociations*, 2006/2 no 6, p. 65-81. DOI : 10.3917/neg.006.81

encore d'y répondre ; c'est un grain qui quoique semé en bonne terre et dans une saison convenable a besoin d'un certain temps pour germer. »

Fortuné Barthélémy de Félice, à la fin du XVIIIème siècle évoque lui aussi l'importance du temps dans la négociation : « *Le temps convenable à la négociation dépend et de la nature des affaires, et de la disposition de ceux qui s'en mêlent. (…)Dans les temps de trouble et d'embarras, ou l'âme agitée et accablée de chagrins se ferme aux idées étrangères, ou ne les voit qu'en noir, il est autant qu'impossible de réussir en rien. Pour pouvoir se promettre une heureuse issue d'une affaire, il faut, pour la traiter, se saisir des occasions où les âmes libres des impressions disgracieuses et à l'abri des désordres du corps s'épanouissent par la santé et par la joie et permettent l'entrée aux idées qu'on leur présente, sans les décolorer. ».* Et il ajoute un peu plus loin : *« L'arrangement essentiel d'une affaire exige souvent qu'on attende des occurrences d'une certaine espèce pour la proposer, ou qu'on la prépare jusqu'à ce qu'elle parvienne à sa maturité. »*

Conclusion sur le processus

Les conditions particulières des négociations anciennes (transports, durée…) ont permis très tôt aux ambassadeurs de prendre conscience de l'importance du temps, et du processus de négociation. Nous en concluons l'intemporalité de la prise en compte du processus dans la négociation.

Conclusion générale sur la première partie

Nous avons tenté de montrer dans cette partie, à la fois la profusion d'écrits anciens sur la négociation mais aussi la profondeur de vue de ces auteurs ainsi que l'actualité de ces textes qui ne demandent qu'à être redécouverts.

Souvent tirés de leur expérience, leurs mémoires, ouvrages et correspondances, ces textes reflètent une actualité confirmée par l'analyse que nous en avons faite. La plupart des principes que nous avons étudiés se sont révélés parfaitement intemporels, ce qui signifie que par-delà les siècles, la manière de négocier, dans la sphère occidentale a peu évolué, malgré l'évolution de nos sociétés et de nos savoirs.

La seule limite qui s'est présentée lors de l'étude de ces principes vient de la schématisation et de la conceptualisation de la négociation que nous, hommes du XXIème siècle, avons pu en faire, de même qu'un professeur va plus loin dans l'abstraction qu'un professionnel, parce que l'universitaire oriente ses ressources et son temps vers la conceptualisation de pratiques que l'homme de l'art applique chaque jour. En fait, comme la très bien démontré Christophe Dupont, il y a une translation qui s'est faite. A l'époque, les auteurs étaient préoccupés le négociateur alors que nous sommes aujourd'hui davantage centrés sur la négociation.[160]

Néanmoins, à quoi servent ces principes que nous avons dégagés ? Quels apports pouvons-nous en tirer ? Comment peut-on s'en servir pour améliorer notre manière de négocier ?

Dans la seconde partie de ce travail, nous essayerons de montrer que ces apports des auteurs anciens peuvent se révéler d'une aide précieuse en pédagogie. Nous tenterons également de prouver, à travers nos expériences d'enseignement, qu'une approche historique des sciences de gestion peut aider nos publics à appréhender les problématiques les plus actuelles sous un angle différent.

[160] DUPONT Christophe, *Négociations européennes,* Sous la direction d'Alain Lempereur et Aurélien Colson, A2C médias, Paris, 2008, p.147

PARTIE 2 : La formation à la négociation : les apports de la mise en perspective historique des textes sur la négociation.

Table des matières de la seconde partie

PARTIE 2 : La formation à la négociation : les apports de la mise en perspective historique des textes sur la négociation. 132
CHAPITRE 1 : les cas de négociations bilatérales 137
SECTION 1 : le cas HAL vs PASKAROV 137
1.1) résumé du cas 137
1.2) Objectif du cas 137
1.3) Proposition de scenario pédagogique et déroulement du cas 142
1.4) Intérêt du cas pour l'enseignement de la négociation et thèmes abordés lors du débriefing 142
1.4.1) Le mandat 142
1.4.2) La zone d'accord possible 144
1.4.3) La préparation de la négociation 145
SECTION 2 : La négociation interculturelle 146
2.1) Résumé du cas 146
2.2) Objectif du cas et présentation des rôles 146
2.3) Proposition de scenario pédagogique et déroulement du cas 151
2.4) Intérêt du cas pour l'enseignement de la négociation et thèmes abordés lors du débriefing 151
2.4.1) les grands modèles de négociation interculturelle 151
Conclusion sur les cas pratiques de négociations bilatérales 156
CHAPITRE 2 : les négociations multilatérales 157
SECTION 1 : négociation à Yallah 157
1.1) Résumé du cas 157
1.2) objectif du cas 157
1.3) Scenario pédagogique 167
1.4) éléments de débriefing et intérêt du cas 167
1.4.1) La négociation informelle 167
1.4.2) Les enjeux de pouvoir dans la négociation 168
SECTION 2 : Négociation multilatérale dans le cinéma 174
2.1) résumé du cas et contexte 174
2.2) Objectif du cas et présentation des rôles 174
2.3) Scenario pédagogique 186
2.4) éléments de débriefing et intérêt du cas 186
2.4.1) les alliances et les coalitions 188
2.4.2) le temps dans la négociation 189
2.4.3) la réputation et l'intérêt de respecter la parole donnée 190
Conclusion sur les simulations de négociations multilatérales 191
CHAPITRE 3 La gestion des conflits 192
3.1) résumé du cas 192
3.2) Objectif du cas et présentation des rôles 192
3.3) Proposition de scenario pédagogique 202
3.4) Intérêt du cas : 202
3.5) Apports du cas et éléments de débriefing : 202
Conclusion sur la gestion des conflits 205
Conclusion générale sur la seconde partie 206

L'enseignement et la formation à la négociation s'est souvent heurté au problème de l'expérimentation pour l'apprenant. Comme l'explique Jacques Rojot[161], « *la négociation est difficilement codifiable, comme peut l'être la comptabilité, à moins qu'on ne la réduise à un de ses domaines paradigmatiques, par exemple en la traitant comme de la théorie des jeux appliquée, ce qui est partiel* »

En effet, chacun ayant déjà une expérience de la négociation, ne serait-ce que pour acheter une voiture, négocier un salaire, ou obtenir de ses parents l'autorisation d'une sortie, nous devons présenter aux étudiants des cours de négociation des théories et des pratiques qui leur permettent d'apprendre réellement à négocier en passant outre leurs réflexes en la matière. Cette « déconstruction » des comportements instinctifs puis la reconstruction de schémas heuristiques raisonnés, se fait au travers de jeux de rôles et de mises en situation de négociation.

L'utilisation de jeux de rôles dans la négociation n'est pas récente et provient de la grande influence, y compris en France, de Harvard et d'auteurs tels que Mnookin, Susskind, Raiffa ou Fisher.

Malgré de nombreuses critiques (par exemple Touzard[162] en 1977), notamment celle de limiter les interactions des joueurs aux seules dimensions compétitives et coopératives, les jeux dans la négociation gardent tous leurs sens puisqu'ils permettent aux apprenants de tester et appliquer directement les théories de la négociation, et qu'ils autorisent l'enseignant à faire un certain nombre de recommandations et de théorisation des interactions humaines lors du « debriefing » de ces jeux.

Dans cette partie nous souhaitons donc présenter notre méthode d'enseignement de la négociation au travers de nos expériences, des apports que nous pouvons formuler durant les cours et des simulations que nous avons construites pour illustrer les théories développées dans la première partie de ce travail.

[161] ROJOT, J. *La Négociation*. Vuibert, Paris, 1994

[162] TOUZARD, H. *La Médiation et la résolution des conflits*. Paris : PUF, 1977.

Pour cela, nous allons présenter un certain nombre de cas que nous avons écrits et qui présentent des situations de négociation qui sont fréquentes dans le milieu professionnel ou personnel.

Nous commencerons par présenter des cas de négociations bilatérales, avant de passer à des simulations de négociations multilatérales pouvant présenter un grand nombre d'acteurs, avant de terminer par une simulation de gestion des conflits.

Tous ces jeux de rôles ont montré leur efficacité. Certains ont été écrits depuis 2005 et chacun d'entre eux a été testé par plus de 4000 étudiants ou professionnels.

CHAPITRE 1 : les cas de négociations bilatérales

Dans ce chapitre nous nous intéresserons spécifiquement aux cas de négociations bilatérales. La répartition entre négociations bilatérales et multilatérales est classiques. Il y a deux cas qui méritent particulièrement notre attention. Le premier est une simulation qui permet de faire ressentir aux étudiants une situation de négociation. Le second, les place dans une environnement multiculturel qui les oblige à envisager la relativité de leur façon de négocier par rapport à d'autres modèles développés par des groupes culturels différents du leur.

SECTION 1 : le cas HAL vs PASKAROV

1.1) résumé du cas

Ce cas est librement inspiré des rencontres ayant eu lieu entre Garry Kasparov et l'ordinateur deep Blue d'IBM.[163] Il met en scène la négociation entre le joueur d'échec et l'entreprise informatique sur les conditions de déroulement de la rencontre.

1.2) Objectif du cas

Ce cas, relativement simple est principalement utilisé en début de séminaire, ou en début de cours. Il a notamment pour objectif de sensibiliser les étudiants aux tensions pouvant exister dans une situation de négociation. Il est composé de deux rôles qui sont d'un côté le manager d'une grande entreprise informatique qui souhaite organiser une partie d'échec entre le meilleur joueur du monde et un ordinateur de son entreprise. Le second rôle est celui du joueur d'échec qui vient négocier les conditions de la rencontre.

[163] Deep Blue, ordinateur de 2 mètres de haut et pesant 700kg a affronté Garry Kasparov en février 1996. La machine remporte la première partie, mais le match se solde par la victoire de l'homme sur le score de 4-2. En mai 1997, la revanche a lieu, à nouveau en 6 parties. Deep Blue, pour ces nouvelles rencontres pesait 1,4 tonnes et remporta le match par le score de 2,5 - 3,5. Garry Kasparov justifia sa défaite par le fait qu'il n'avait pas eu accès à la bibliothèque des parties de l'ordinateur.

Simulation HAL[164]
Informations confidentielles destinées à Youri Parkasov

Le mythe du brahmane Sissa

La légende la plus célèbre sur l'origine du jeu d'échecs raconte l'histoire du roi Belkib qui cherchait à tout prix à tromper son ennui. Il promit donc une récompense exceptionnelle à qui lui proposerait une distraction qui le satisferait. Lorsque le sage Sissa lui présente le jeu d'échecs, le souverain est enthousiaste et demande à Sissa ce que celui-ci souhaite en échange de ce cadeau extraordinaire. Humblement, Sissa demande que le prince dépose un grain de blé sur la première case, deux sur la deuxième, quatre sur la troisième, et ainsi de suite pour remplir l'échiquier en doublant à chaque case. Le prince accorde immédiatement cette récompense en apparence modeste mais son conseiller lui explique qu'il vient de signer la mort du royaume car les récoltes de l'année ne suffiront à s'acquitter du prix du jeu. En effet, sur l'échiquier, il faudrait déposer (2^{64}-1) graines, soit plus de dix-huit milliards de milliards de graines !

Vous êtes le champion du monde d'échec. Cette légende, vous la connaissez bien ! Ce jeu vous passionne depuis votre plus tendre enfance et toute votre vie a été tournée vers l'acquisition de votre titre de champion. Votre entraîneur russe ainsi que la presse spécialisée vous considère comme le meilleur joueur de votre génération et certains émettent même la possibilité que vous soyez le meilleur joueur de tous les temps. Ces louanges sont certes flatteuses, mais vous ne vous y arrêtez pas. En effet, seul pour vous compte ce sport, « jeu des rois et roi des jeux ».

Après votre victoire aux championnats du monde de 1992, vous n'avez pas souhaité remettre votre titre en jeu. Les concurrents qui voudraient vous défier ne manquent pourtant pas. Mais une fois votre objectif atteint, vous avez pris quelques mois de vacances pour récupérer et ensuite, pris par les évènements, les conférences aux quatre coins du monde, la médiatisation, vous n'avez pas réussi à vous remettre à votre sport favori. Il en résulte que depuis maintenant 10 ans, même si vous restez dans toutes les mémoires, vous avez l'impression d'être au creux de la vague. Une nouvelle génération de joueurs est arrivée et une remise à niveau sur leur style de jeu et leurs stratégies serait indispensable si vous souhaitiez revenir dans la compétition.

Une occasion s'est cependant présentée à vous il y a quelques semaines par l'intermédiaire de votre manager. Il a en effet été contacté par la Firme HAL, numéro 1 mondial de l'informatique, qui a mis au point une nouvelle génération de logiciel informatique et qui souhaiterait organiser un match entre vous et une machine.

Même si vous faites totalement confiance à votre manager, vous aimeriez négocier vous-même avec les gens d'HAL. En effet, certains éléments propres aux joueurs d'échecs vous tiennent personnellement à cœur.

Sur le fond, cette rencontre est une aubaine pour vous et vous permettrait de revenir sur le devant de la scène. Vous ne pouvez pas laisser passer l'occasion de montrer que vous êtes resté à votre meilleur niveau. Ceci dit, vous n'êtes pas prêt à accepter ce tournoi à n'importe quelle condition…

[164] Cette simulation a été conçue et réalisée par Eric le Deley et Inès Kouraïchi. Remerciements à Mehdi Sabbar. Ce cas ne peut être ni reproduit, ni traduit, ni modifié sans le consentement des auteurs. Tous droits réservés. 2006.

Sur la forme, vous avez besoin de 6 à 12 mois au minimum pour vous entraîner et vous préparer mentalement et vous pensez que ce délai est un peu long pour HAL. De plus, vous souhaitez que la rencontre ait lieu dans votre pays d'origine, le Darbekistan. Enfin, durant le tournoi, vous souhaitez des pièces en ébène et hêtre, avec un échiquier en bois rare, un fauteuil le plus confortable possible, des lumières particulières et surtout, que la foule de spectateurs, susceptible de gêner votre concentration, soit dans une autre pièce. Vous avez peur que toutes ces exigences soient prises pour des caprices et que les managers d'HAL les refusent en bloc. Vous souhaiteriez également avoir accès à la bibliothèque des parties que les informaticiens d'HAL incluront dans la mémoire de votre adversaire virtuel…

De surcroît, le temps imparti pendant la partie doit être différent pour l'homme et pour la machine. Normalement, La cadence usuelle des parties de tournoi dites « sérieuses » est « 40 coups / 2 heures, 1 heure KO ». La première période (« 40 coups / 2 heures ») donne deux heures à chaque joueur pour qu'il joue au moins quarante coups, sinon il perd la partie. La seconde période (« 1 heure KO ») lui ajoute une heure pour terminer la partie. En clair, chaque joueur a trois heures pour jouer sa partie. Cependant, si après deux heures il n'a pas effectué quarante coups, il perd. Mais la machine réfléchissant plus vite que vous, il est hors de question qu'elle ait 3 heures de réflexion… ceci est un des points indispensable de la négociation.

Concernant le salaire qu'ils vous verseraient, ce n'est pas un problème. Vous seriez prêt à jouer gratuitement étant donné le défi intellectuel que représente ce combat contre une machine. Vous pensez cependant que cela serait mal vu par le milieu échiquéen de jouer bénévolement et vous savez d'autre part que ce genre de match (il y en a déjà eu deux par le passé) se monnaye entre 150.000 et 300.000 US dollars outre le reversement d'argent des sponsors.

Ces années de pratique sur les « 64 cases aux possibilités infinies » vous ont préparé à la négociation et vous n'envisagez pas que vos conditions puissent être refusées.

Préparez-vous à rencontrer Jacques Molinari, membre de la direction stratégique d'HAL, il est chargé d'organiser la rencontre entre vous et l'ordinateur d'HAL (B@T).

Simulation HAL[165]
Informations confidentielles destinées à J. Molinari

Vous êtes J. Molinari, vous travaillez depuis peu au sein de la direction stratégique d'HAL, géant mondial de l'informatique. Vous avez été recruté par HAL à la sortie de votre école d'ingénieur il y a 15 ans et avez changé de poste environ tous les trois ans, ce qui vous a permis de découvrir de nombreux métiers de l'entreprise. Cette nouvelle mission vous enchante mais vous devez encore faire vos preuves. En effet, vous avez été nommé à la place d'un collaborateur de la division qui aurait du être promu à ce poste, l'ensemble de l'équipe a été très surprise de votre nomination, tous ne s'y attendaient pas. Vous ressentez des tensions au sein du département : vous savez que vous devez vous montrer à la hauteur pour asseoir votre légitimité.

HAL dispose de nombreux programmes informatiques capables d'opérations complexes, comme concevoir des modèles financiers, prévoir la météo, développer des nouveaux traitements médicaux…
Les ingénieurs d'HAL viennent de développer un ordinateur (qu'ils ont appelé B@T) capable de jouer aux échecs en temps réel. Il a en mémoire le déroulement des plus grandes parties d'échecs, les rencontres des meilleurs joueurs d'échec au monde. Grâce à cette mémoire, et à un processeur capable de modéliser toutes les hypothèses du jeu, d'analyser 50 à 100 milliards de coups en trois minutes ; les ingénieurs pensent que cette machine est capable de défier les plus grands esprits humains.
Il s'agit d'une avancée scientifique d'une importance majeure, vous décelez ici un potentiel de communication gigantesque pour la marque. En effet, vous pensez pouvoir utiliser cette invention pour accroître la notoriété de l'entreprise en rendant cette information accessible à tous, et pas seulement à un public d'ingénieurs avertis et de joueurs d'échecs…c'est un gros coup médiatique que vous recherchez. « L'intelligence et la stratégie face à la vitesse de calcul ! »….vous imaginez déjà les gros titres de journaux !

Youri Parkasov est champion du monde d'échecs, il est l'un des rares joueurs d'échecs contemporains connus du grand public, il détient le titre de champion du monde d'échecs depuis 1992. L'image du jeu d'échecs auprès du grand public fait de lui l'« homme le plus intelligent du monde ».
Vous pensez tenir là l'homme de la situation, le plus à même de se mesurer à l'intelligence artificielle d'une machine mise au point par les meilleurs ingénieurs du monde. Ces ingénieurs proposent d'ajouter à B@T l'historique des parties de Youri Parkasov, en vue de cette rencontre.

Vous voudriez organiser une rencontre entre B@T et Youri Parkasov. Cette rencontre entre l'homme et la machine enchante à la fois les scientifiques et la presse. Les retombées médiatiques seraient énormes pour HAL, et vous pensez accroitre notoriété d'HAL en ne diffusant la rencontre que sur Internet.

Vous avez été obligé de vous intéresser au jeu d'échec depuis que vous êtes chargé de l'organisation de cet évènement et vous savez qu'entre deux joueurs humains, une partie dure en moyenne 3h suivant la répartition suivante : La cadence usuelle des parties de tournoi dites « sérieuses » est « 40 coups / 2 heures, 1 heure KO ». La première période (« 40 coups / 2 heures ») donne deux heures à chaque joueur pour qu'il joue au moins quarante coups, sinon il perd la partie. La seconde période (« 1 heure KO ») lui ajoute une heure pour terminer la partie. En clair, chaque joueur a trois heures pour jouer sa partie. Cependant, si après deux heures il n'a pas effectué quarante coups, il perd.

[165] Cette simulation a été conçue et réalisée par Eric le Deley et Inès Kouraïchi, d'après une idée originale de Inès Kouraïchi. Remerciements à Mehdi Sabbar. Ce cas ne peut être ni reproduit, ni traduit, ni modifié sans le consentement des auteurs. Tous droits réservés. 2005.

Il va de soi que La Machine doit avoir le même temps de réflexion que l'homme, dans un souci d'égalité. Cependant, si cela s'avérait nécessaire à l'organisation du match, vous êtes prêt à faire des concessions sur ce point et accepter un déséquilibre entre B@T et Parkasov.

Vous avez présenté votre projet à l'ensemble de la direction stratégique d'HAL. Vous êtes chargé d'organiser cette rencontre. La machine étant prête à être utilisée, le tournoi peut avoir lieu très rapidement. La direction stratégique d'HAL estime qu'un délai de quatre mois est largement suffisant pour organiser l'événement (conférences de presse, sponsors…).
Vous avez réussi à contacter le manager de Youri Parkasov afin de lui soumettre votre projet. Il vous a semblé assez enthousiaste mais voulait d'abord en parler avec Youri. Le manager vient de vous recontacter pour vous informer que Youri Parkasov en personne voudrait vous rencontrer afin de discuter de la rencontre. Le rendez-vous est fixé.
Parkasov est très intéressé par la rencontre, il souhaiterait y participer, mais voudrait vous rencontrer afin de planifier la rencontre.
En effet, vous savez que Youri Parkasov détient le titre de champion du monde d'échecs depuis 1992, il n'a jamais remis son titre en jeu depuis, vous pensez donc pouvoir le convaincre de revenir dans la compétition.

Votre principale mission consiste à convaincre Youri Parkasov, champion du monde d'échecs, d'affronter votre ordinateur et à discuter avec lui des conditions…

Vous avez passé de longs mois à mettre au point la bibliothèques des parties sur lesquelles B@T va s'appuyer pendant le tournoi. Il vous semble vraisemblable que Parkasov veuille y avoir accès. Cette demande de sa part constituerait naturellement une monnaie d'échange pour vous.

La direction d'HAL a décidé de tout mettre en œuvre pour convaincre le champion du monde, vous disposez donc d'un budget global de 500 000 US Dollars. Ce montant doit couvrir à la fois la rémunération du joueur et le coût d'organisation de la rencontre. Vous pensez que les coûts de l'organisation peuvent être très élevés : les exigences des joueurs d'échecs sont parfois très curieuses et difficiles à mettre en place (salle, mobilier, lumière, lieu de la rencontre)…Et si jamais Parkasov souhaitait que le tournoi ait lieu en-dehors des USA, vous avez calculé que le coût de déplacement de votre supercalculateur B@T et des équipes techniques serait prohibitif (de l'ordre de 2,5 millions de $) et donc, inacceptable.

Enfin, vous savez que pour la courte rencontre (en quatre parties) entre les deux plus grands joueurs d'échecs du moment, en décembre 2002, diffusée par ABC, leurs cachets respectifs s'élevaient à 200 000$.

Préparez vous à rencontrer Youri Parkasov.

1.3) Proposition de scenario pédagogique et déroulement du cas

Le cas pratique HAL vs PARKASOV est prévu pour une durée normale de 3 heures qui se découpent de la manière suivante :

- Lecture des rôles et préparation : 30 minutes
- Simulation : 40 minutes
- Pause : 10 minutes
- Débriefing : 1h40

Lors de la phase de préparation, les participants préparent leur rôle dans deux salles différentes, soit en groupe, soit individuellement. Ils se retrouvent ensuite et choisissent un partenaire de négociation dans l'autre groupe, puis partent négocier. Ainsi, s'il y a vingt participants, nous aurons dix binômes qui auront, à la fin de la phase de négociation, dix accords différents. Cette méthode a plusieurs avantages : elle permet à tous les participants de tester de simuler et d'expérimenter la situation de négociation. Elle permet aussi d'avoir de nombreux accords différents alors que tous les participants ont commencé avec les mêmes instructions. Cela permet d'étudier, lors de la phase de debriefing, les différents facteurs ayant joué un rôle durant la négociation.

1.4) Intérêt du cas pour l'enseignement de la négociation et thèmes abordés lors du débriefing

Cette simulation illustre plusieurs concepts sur la négociation et notamment la question du mandat (puisque le représentant de l'entreprise informatique ne négocie pas en son nom), la notion de Zone d'Accord Possible, ainsi que de manière plus globale, l'importance de la préparation en négociation.

1.4.1) Le mandat

interagir avec les participants sur la question du mandat est primordiale puisque dans notre vie, nous négocions plus souvent pour quelqu'un d'autre qu'en notre nom propre. Il est donc

capital que les apprenants aient une vision claire de la tension entre le mandant et le mandataire, ce qu'il leur est permis de faire ou de ne pas faire.

Pour cela, l'histoire de la négociation peut jouer un rôle important dans l'explication de cette tension.

Les premières questions à se poser est « Mais pourquoi n'est-ce jamais le décideur qui va négocier ? Pourquoi est-il obligé de passer par un mandataire ? »

Les raisons en sont principalement historiques :

- Tout d'abord, pour des questions d'égo. Que se passe-t-il si les deux décideurs ne s'entendent pas ? Nous ne pouvons pas en changer. Par conséquent nous arrivons à un blocage de la négociation, comme ce fut le cas en juin 1520 au camp du Drap d'or[166]. De fait, les souverains prirent l'habitude d'envoyer des ambassadeurs qui étaient, eux, interchangeables.
- Ensuite, pour des questions de sécurité. Que se passe-t-il si le souverain part négocier et se retrouve en danger, ou prisonnier, ou pris en otage ? Le Royaume court à sa perte. C'est malheureusement ce qui arriva à Louis XI lorsqu'il partit négocier à Péronne avec le Duc de Bourgogne, Charles le téméraire, en Octobre 1468.[167] La même situation se renouvela récemment lorsque, durant la guerre en ex-Yougoslavie, le président bosniaque Alia Izetbegovitch se trouva capturé par l'armée serbe en atterrissant à l'aéroport de Sarajevo.
- Puis, le décideur n'a pas forcément les compétences nécessaires à la négociation. Les grandes familles d'ambassadeurs qui se sont développées à partir du XVIème siècle ont su se rendre indispensable en développant des savoirs spécifiques pour remplir leur mission.
- Enfin, ce n'est pas le travail du monarque ou du décideur d'aller négocier. Il doit définir la stratégie de l'entreprise ou du pays, administrer, gouverner, mais il n'a aucun intérêt à

---

166 François Ier avait réuni un camp somptueux dans les plaines de Flandres pour essayer de convaincre Henri VIII d'Angleterre de se joindre à lui contre Charles Quint. Malheureusement l'entente entre les deux souverains fut difficile, particulièrement lorsqu'ils décidèrent de combattre à main nue et que le roi d'Angleterre fut vaincu.

167 Parti pour négocier en personne avec le Duc de Bourgogne à Péronne, Louis XI, entouré de quelques fidèles se trouva pris en otage par le Duc. Il ne dut son salut qu'à Philippe de Commines. Louis XI en est d'ailleurs conscient lorsqu'il écrit, quatre ans plus tard (Philippe de Commines, à l'origine au service de Charles le Téméraire, rejoint Louis XI en 1472) dans un acte de donation « *En notre grande et extrême nécessité à la délivrance de notre personne, notre dit conseiller et chambellan, sans crainte du danger qui en pourrait alors venir, nous avertit de tout ce qu'il pouvait pour notre bien et tellement s'employa que par son moyen et aide, nous saillîmes hors des mains de nos rebelles et désobéissants* » KENDALL Paul Murray, *Louis XI,* Fayard, 1974, Paris, p.317

aller se perdre dans les détails de la négociation. Sa présence ne sera requise que pour la signature du traité.

Ainsi, le fait de replacer la notion de mandat dans une perspective historique permet aux étudiants, après avoir expérimenté cette tension lors de la simulation, de comprendre que quatre siècles de pratiques de la négociation peuvent expliquer les schémas modernes selon lesquels ils seront, eux aussi, amenés à négocier.

1.4.2) La zone d'accord possible

La zone d'accord possible est essentielle lors d'une négociation puisqu'elle permet de mesurer le degré de difficulté d'une négociation[168]. Elle est constituée des limites des deux parties (ces limites sont bien souvent définies par leurs mandats respectifs.) En effet, plus la zone d'accord sera étroite, restreinte, plus cela sera compliqué pour les négociateurs de trouver un accord. Dans le cas HAL vs. PARKASOV, la zone d'accord possible est immense puisque le joueur est prêt à accepter de jouer gratuitement, tandis que l'entreprise informatique est disposée à dépenser 500.000 dollars. Cette largeur de la zone d'accord possible permet aux participants de ne pas avoir trop de mal à trouver un accord, tout en faisant preuve de créativité dans les solutions qu'ils proposent. Elle permet également de démontrer aux participants qu'il s'agissait d'une négociation facile :

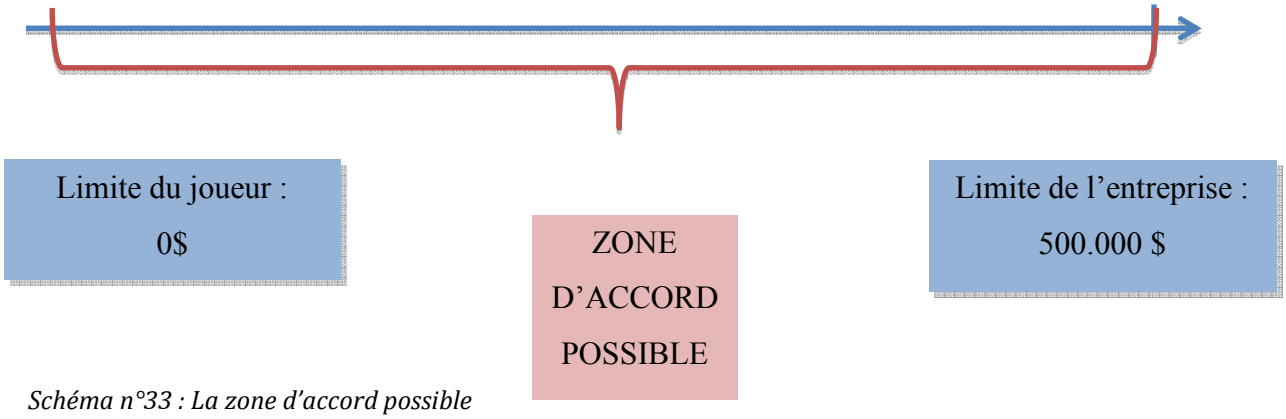


Schéma n°33 : La zone d'accord possible

[168] Zartman William , « Concevoir la théorie de la négociation en tant qu'approche de résolution de conflits économiques » , *Revue française de gestion*, 2004/6 no 153, p. 15-27.

La négociation aurait été beaucoup plus difficile si le budget de l'entreprise avait été plus restreint (imaginons que HAL ait eu la volonté de ne débourser que 300.000$) et que le joueur ait refusé de jouer pour moins de 200.000$.

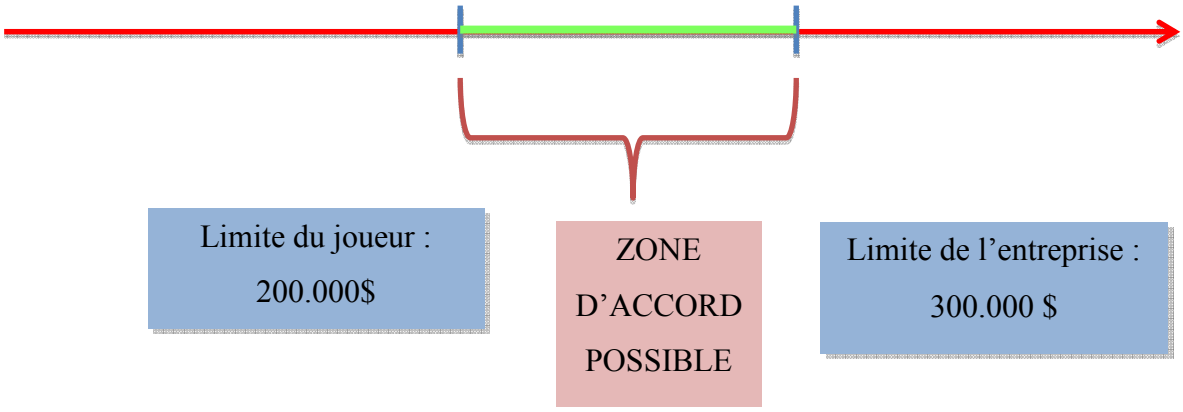


Schéma n°34 : La zone d'accord possible réduite

Il est également important de rappeler aux participants que les anciens comprenaient également le concept et n'hésitaient pas à s'abriter derrière leur mandant lorsque les propositions adverses étaient exorbitantes et sortaient de ce qu'ils étaient prêts à donner.

1.4.3) La préparation de la négociation

Ce cas est également l'occasion de présenter les différents modèles de préparation à la négociation, que ce soit la grille en dix points d'Alain Lempereur et Aurélien Colson, ou celle du professeur Watkins. Notre idée est de donner aux étudiants un certain nombre d'outils qu'ils pourront adapter à leur manière de négocier

SECTION 2 : La négociation interculturelle

2.1) Résumé du cas

Ce jeu de rôle met aux prises un vendeur informatique français avec un acheteur libyen. Il symbolise les tensions pouvant exister entre les grandes sphères culturelles de négociation.

2.2) Objectif du cas et présentation des rôles

Un vendeur informatique français part en Libye pour négocier la vente de serveurs informatiques. Centré sur l'objectif à atteindre, il n'a pas de temps à perdre et souhaite concrétiser la vente le plus rapidement possible. A l'opposé, son acheteur libyen, neveu du décideur, souhaite établir une relation sincère avec son interlocuteur en prenant le temps qu'il faudra pour établir les fondations d'un partenariat amical.
Souvent « joué » par des personnes de même nationalité, les participants peuvent éprouver des difficultés à entrer dans les rôles. C'est pour cette raison que nous avons inclus, dans les instructions de ce dernier, des critères objectifs permettant de mesurer la qualité du relationnel établi.

INSTRUCTIONS CONFIDENTIELLES POUR M. DINAN[169]

Vous avez fait une grande école de commerce et vous travaillez désormais pour l'entreprise PILL qui fabrique du matériel informatique de haute technologie et plus particulièrement des serveurs destinés au PME – PMI pouvant aller jusqu'à 500 personnes. Vous êtes particulièrement spécialisé dans l'équipement des zones commerciales et des hypermarchés.

Vous venez de récupérer un gros client, l'entreprise Abdul and sons, basée en Libye et devez prouver à votre hiérarchie que vous méritez la confiance qu'ils ont placée en vous en vous confiant ce client avec lequel le commercial précédent (bien plus expérimenté que vous), a pataugé pendant deux ans.

- *Vous cherchez impérativement à vendre au meilleur prix, 6000 € est un minimum mais si vous pouviez monter à 8500 € ce serait l'idéal.*

- *Grâce à vos arguments techniques et à une fuite qui vous a permis de savoir que votre principal concurrent, un Chinois, avait un moins bon produit que vous (sur le plan technique ainsi que sur le rapport qualité/prix) vous devriez facilement convaincre l'acheteur de choisir objectivement votre produit face à celui de vos concurrents.*

- *Vous êtes en déplacement dans le pays de l'acheteur, en Libye, et le temps joue contre vous puisque vous devez être à l'aéroport dans 1h15 (40 minutes de trajet). Vous étiez arrivé il y a trois jours mais M. Abdul avec qui vous aviez pourtant rendez-vous, n'était pas là.*

- *Son secrétaire personnel, M. Raïs, vous répète poliment mais fermement depuis trois jours que M. Abdul est en déplacement. Il a proposé de vous recevoir à maintes reprises mais vos instructions étaient claires : il faut conclure directement avec le « boss » sinon la négociation risque de durer encore trop longtemps. Cependant devant l'indisponibilité de M.Abdul Vous avez fini par accepter l'entretien avec M. Rais.*

- *A la fin de la négociation : l'acheteur annoncera son prix, vous devrez repartir que ce prix vous convienne et que l'affaire ait été conclue ou pas.*

Fiche technique du produit :

Produit du Français:

- *Processeurs double cœur et quatre cœurs MAD Opteron*
- *24 emplacements DIMM*
- *512 Mo/1 Go/2 Go/4 Go de mémoire SDRAM DDR2 ECC*
- *Mémoire SDRAM ECC DDR2 de 8 Go et jusqu'à 192 Go pris en charge avec les 24 emplacements DIMM de 8 Go*
- *Disques durs internes enfichables à chaud (10 000 tr/min) : 36 Go, 73 Go, 146 Go ou 300 Go*
- *Stockage interne maximal : Jusqu'à 600 Go par lame*
- *Poids : 12kg*
- *Température de fonctionnement : de 10 à 45°C*
- *Humidité relative de fonctionnement : de 20 à 80% (sans condensation), variation 10 % par heure maximum*

[169] Cette simulation a été conçue et réalisée par Eric le Deley et Emily Motu. Ce cas ne peut être ni reproduit, ni traduit, ni modifié sans le consentement des auteurs. Tous droits réservés. 2010.

- *Altitude de fonctionnement : de -16 à 3 048 m*
- *Température de stockage : de -40 à 65°C*
- *Humidité relative de stockage : 5 % à 95 % (sans condensation)*
- *Vibration maximale de stockage : 1,54 GRMS - 6 faces à 15 min/face*
- *Altitude de stockage : de -16 m à 10 600 m*
- *Protection du système et filtrage spécial contre le sable*
- *garantit 10 ans*
- *Prix affiché 8500€*

INSTRUCTIONS CONFIDENTIELLES POUR M. RAIS[170]

Vous êtes monsieur Raïs, neveu et secrétaire de M. Abdul le responsable achat chez Abdul and Sons, supermarché, grande surface installé à Tripoli, Libye, sur la route du désert.

.

Vous cherchez à acquérir un serveur informatique pour votre supermarché afin de mettre en réseau le parc informatique de vos différents magasins. Une négociation est en cours avec l'entreprise française PILL depuis deux ans. Leur renommée est excellente. Cependant, M. Durin, leur commercial à qui vous avez eu à faire ne vous inspire pas confiance... On vous a bien fait rencontrer M. Durand, le directeur technique, M. Davin le directeur juridique, mais comment faire confiance à ces interlocuteurs changeants ; N'y a-t-il aucune constance chez PILL ? Comment s'assurer que le suivi et le service après-vente seront de qualité ? Vous vous apprêtez à rencontrer aujourd'hui Monsieur Dinan, responsable vente. Ce sera votre quatrième interlocuteur et vous commencez à être vraiment lassé de ces changements incessants.

Les prédécesseurs de M. Dinan ont déjà décrit avec force détails les caractéristiques techniques du produit.

L'entreprise PILL a longtemps été seule sur le marché mais un concurrent chinois a maintenant surgi. Vous ne l'avez pas encore rencontré mais ne vaut-il pas mieux attendre de rencontrer ce M. Xia ? Vous savez que le produit de PILL est meilleur techniquement mais qu'importe si le suivi n'est pas assuré ? Que se passera-t-il s'il survient un problème ?
Que connaissent-ils de votre pays ? Ce serveur est peut-être très efficace en France, mais comment penser qu'il sera adapté au vôtre alors qu'ils n'ont aucune connaissance de votre culture, de votre pays et des conditions climatiques qui y règnent.
M. Dinan refuse de se dévoiler. Qui est-il ? Vous ne pouvez faire confiance à quelqu'un dont vous ne cernez pas la personnalité. Il a décliné toutes vos propositions de boire un thé en attendant que M. Abdul revienne. Il était à l'étranger, et alors ? Il aurait pu discuter avec vous, vous êtes de la famille, non ?
Pour lui faire confiance et donc conclure l'affaire avec lui, vous avez besoin de marques claires de reconnaissance de vos statuts respectifs.

Objectifs de la négociation :

- *si le relationnel est suffisamment développé, dans ce cas, vous êtes prêt à augmenter votre prix d'achat et à acheter le serveur à 7500 €*
- *Si vous n'arrivez pas à établir une relation de qualité avec M. Dinan, dans ce cas, vous considérez que vous êtes dans une pure négociation « one shot » et vous n'achèterez pas au-dessus de 3000 €*
- *Vous n'avez pas de pression. Dans la mesure où ce qui doit arriver, arrivera. Vous n'êtes absolument pas pressé de conclure l'accord. D'autres rendez-vous peuvent naturellement être pris. N'hésitez pas à reporter l'accord dans l'avenir si vous ne le sentez pas.*
- *A la fin de la négociation, vous annoncerez votre prix.*

Eléments objectifs de relationnel : Vous estimerez avoir établi avec votre interlocuteur un relationnel convenable si :

- Il propose ou accepte de partager à boire (non alcoolisé !) et à manger (au moins grignoter !)
- Il se présente avec des éléments clairs d'identification, c'est-à-dire quel genre d'homme il est, ou en d'autres termes : qui compose sa famille, son réseau.

[170] Cette simulation a été conçue et réalisée par Eric le Deley et Emily Motu. Ce cas ne peut être ni reproduit, ni traduit, ni modifié sans le consentement des auteurs. Tous droits réservés. 2010.

- Vous avez des connaissances communes, même lointaines
- Il est prêt à vous aider dans les démarches pour l'installation de votre neveu à Paris pour l'entrée dans son école de commerce.

A aucun moment tout ce qui précède ne doit être demandé directement. Vous devez attendre que votre interlocuteur vous le propose.

Vous aimez discuter et par-dessus tout, vous appréciez les digressions, peu importe si elles durent, elles vous permettent de cerner votre interlocuteur et donc de savoir à qui vous avez à faire et donc si vous pouvez faire affaire avec lui. Vos sens sont en éveil lors de ses conversations 'informelles', vous captez tous les signaux de confiance, de bien-être et de loyauté. Au contraire, si vous sentez votre interlocuteur, agacé, irrité, pressé, c'est qu'il cache quelque chose, que le temps joue contre lui car il a peur de se dévoiler.

Enfin, dernier point : votre culture vous interdit de dire non à votre interlocuteur (désaccord exprimé explicitement). Vous estimez qu'un refus est toujours nuisible à la relation et donc que tout ce qui serait susceptible de dégrader cette relation est à bannir.

2.3) Proposition de scenario pédagogique et déroulement du cas

Le cas pratique DINAN vs. RAIS est prévu pour une durée normale de 3 heures qui se répartissent de la manière suivante :

- Lecture des rôles et préparation : 20 minutes
- Simulation : 40 minutes
- Pause : 10 minutes
- Débriefing : 1h50

Comme lors du cas HAL vs. Parkasov, les participants préparent leur rôle dans deux salles différentes, soit en groupe, soit individuellement. Le formateur est présent dans la salle de préparation des acheteurs afin de les aider à appréhender la notion de relationnel dans les cultures dont c'est le mode de négociation.
Ils se retrouvent ensuite et choisissent un partenaire de négociation dans l'autre groupe, puis partent négocier. Comme pour le premier cas, la multiplicité des accords finaux à partir d'instructions de départ identiques permet d'explorer les différents leviers de la négociation interculturelle.

2.4) Intérêt du cas pour l'enseignement de la négociation et thèmes abordés lors du débriefing

La négociation interculturelle est de plus en plus présente dans nos sociétés, du fait de l'internationalisation des échanges. Or, tous les groupes culturels, jusqu'aux plus petites îles du Pacifique, ont leur propre manière de négocier. Le but de cette simulation est d'aider les participants à en prendre conscience.

2.4.1) les grands modèles de négociation interculturelle

Il convient tout d'abord d'expliquer aux étudiants quels sont les grands modèles de négociation et comment celle-ci s'adapte au contexte culturel[171]. Comme le souligne Guy-

[171] La culture est une notion extrêmement difficile à cerner. Guy-Olivier Faure la définit comme : *« un ensemble de significations, valeurs et croyances de nature collective et dotées d'une certaine durabilité qui caractérisent un groupe d'individus sur une base nationale, ethnique ou autre et orientent leurs*

Olivier Faure[172], *« La culture nationale ou ethnique contribue à la formation d'un « style national de négociation » avec l'héritage de l'histoire et l'influence du système politique. Des cultures telles que la culture familiale, religieuse ou celle de l'organisation peuvent également tenir un rôle important en fournissant des normes de conduite, des symboles et des significations. Elles peuvent véhiculer des valeurs en opposition à celles de la culture nationale, posant à l'individu un véritable dilemme culturel. L'activité professionnelle du négociateur, sa formation initiale génèrent aussi des cultures spécifiques. Managers, ingénieurs, juristes, commerciaux ont chacun leur manière de penser la négociation et de traiter les difficultés.*

Clair Michalon[173], spécialiste de l'interculturel a résumé et schématisé ainsi la manière de négocier des grandes sphères culturelles :

Modèle occidental :

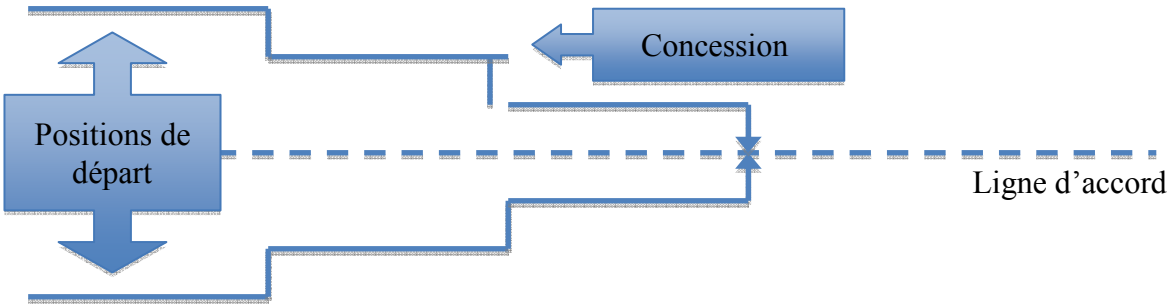


Schéma n°35 : Modèle de négociation occidental

La schématisation d'une négociation entre occidentaux suit la logique monochronique développée par Edward T. Hall[174]. Cette logique consiste à effectuer les tâches les unes après les autres, suivant un découpage linéaire du temps. Les individus négocient point par point jusqu'à parvenir à un accord en échangeant, progressivement, des concessions mutuelles.

---

conduites » Tandis que Clair Michalon, plus général, préfère dire que la culture est : *« L'ensemble des réponses trouvées par un groupe d'homme pour répondre aux problèmes posés par son environnement.*

[172] FAURE Guy-Olivier , « Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale » , *Revue française de gestion*, 2004/6 no 153, p. 187-199.

[173] Les modèles de C. Michalon sont notamment consultables dans : VUILLOD Michel, KESSELMAN Donna, *La négociation de projet, des objectifs à la réalisation,* Editions Technip, Paris, 2004

[174] Edward T. Hall, *La danse de la vie – Temps culturel, temps vécu,* Paris, Seuil, 1984.

Modèle asiatique :

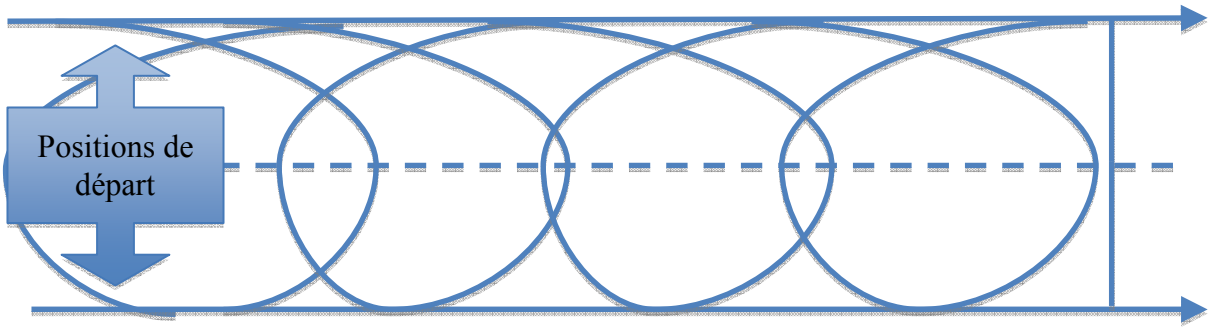


Schéma n°36 : Modèle de négociation asiatique

Le modèle asiatique, contrairement au modèle occidental, n'est pas linéaire. G-O Faure le précise fort bien : « *La conception du temps influe sur le processus de négociation. Dans la culture occidentale, le temps est perçu comme une ressource rare dont il faut user avec parcimonie. En Orient, il est considéré comme une ressource quasi inépuisable, à l'image de l'air que l'on respire. Ainsi la pression du temps, les échéances n'auraient que peu d'effets sur le comportement du négociateur de cette partie du monde. À un Occidental qui s'impatientait de voir aboutir un projet de transfert de technologie, son interlocuteur chinois lui répondit : « la Chine a vécu 5 000 ans sans votre technologie, elle peut attendre quelques années de plus* ».

La spirale représentée sur le schéma symbolise la construction de la relation. Il s'agit, pour l'extrême oriental, du temps de la négociation consacré à mesurer l'engagement, la force et la valeur de la partie adverse.

La relation doit impérativement se tisser entre les différents partenaires de la négociation afin de parvenir à un accord : « *Ainsi un contrat de joint-venture en Chine dans l'optique occidentale doit comporter plusieurs centaines de pages, alors que la partie chinoise aurait volontiers recours à un simple formulaire à remplir d'une demi- douzaine de pages. Ce qui est compris implicitement dans l'accord varie d'une culture à l'autre. Les Occidentaux tendront à l'évaluer en intégrant les coûts de transaction, tels que le temps passé et les dépenses afférentes à la négociation. Les Japonais considéreront le degré de confiance mutuelle auquel on est parvenu et la qualité de la relation comme des éléments importants dans l'accord.* [175]»

Le malentendu interculturel entre Asiatiques et Occidentaux devient clair grâce à ces schémas. En effet, un Occidental qui négocie en Asie, interprètera souvent de façon erronée la manière extrême-orientale de négocier. Par exemple, le Chinois considère l'accord – la

[175] Faure Guy-Olivier , « Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale » , *Revue française de gestion*, 2004/6 no 153, p. 187-199.

signature du contrat - comme le moment où il va commencer à faire des concessions, alors que pour l'Occidental la signature de l'accord clôt la négociation. L'asiatique pourrait dire : « tant que nous ne sommes pas d'accord sur l'ensemble, nous ne sommes d'accord sur rien », il est donc normal qu'il passe en revue tous les points mis en avant par l'occidental avant de signer un accord. La négociation ressemble à un va et vient entre les parties, chacune affirmant sa valeur en tenant fermement ses positions. Face à un occidental qui fait des concessions, le moyen oriental semble très positionnel puisque pour lui, le temps des concessions n'est pas encore arrivé. Il ne commencera à négocier les détails des clauses du contrat qu'après signature actant de l'affaire conclue, alors que l'occidental arrivé à la signature a déjà épuisé toutes les concessions qu'il pouvait faire.

Modèle africain :

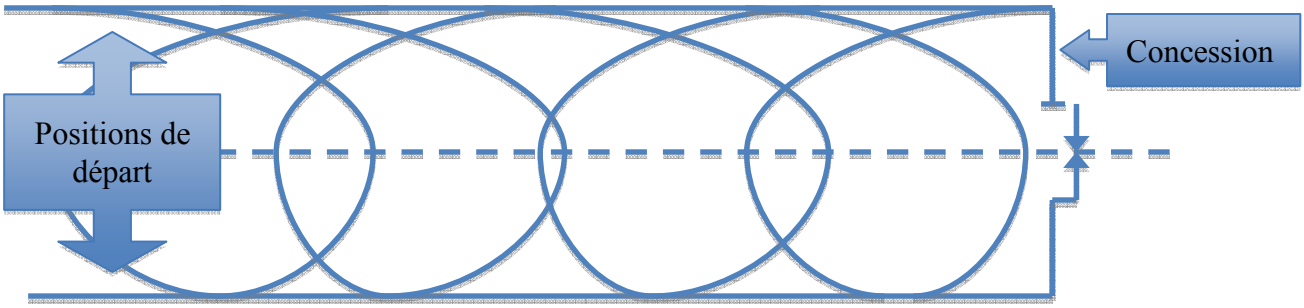


Schéma n°37 : Modèle de négociation africain

Le modèle africain, proche du modèle extrême-oriental est également fondé sur le relationnel avec une vision cyclique du temps. Les concessions sont extrêmement rapides et n'interviennent qu'en fin de négociation, une fois la relation établie et nouée. Or les occidentaux ne considèrent pas la construction de la relation comme faisant partie à proprement parler de la négociation, ce qui alimente le malentendu interculturel. Un occidental ressent souvent ces longs palabres comme une perte de temps, ne percevant pas que la négociation a, en réalité, déjà commencé.

Modèle moyen-oriental

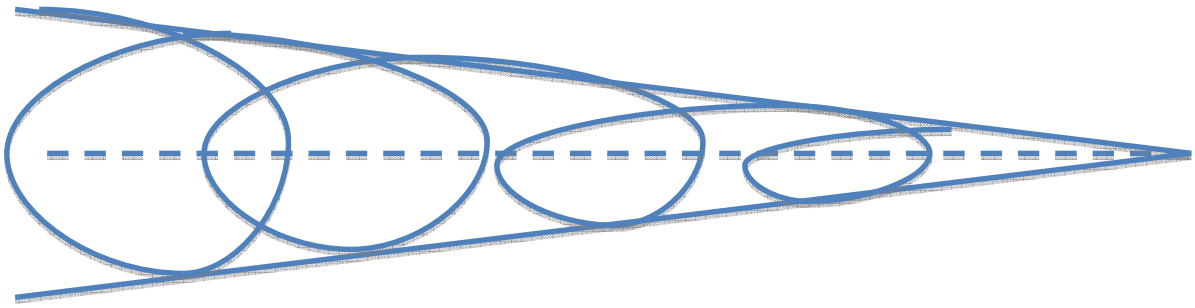


Schéma n°38 : Modèle de négociation moyen-oriental

Le modèle moyen-oriental, conjugue les modèles précédents. A la fois centré sur le relationnel, il inclut le modèle occidental fondé sur des concessions mutuelles et successives. L'importance du relationnel se traduit notamment par la volonté de ne jamais dire non à son interlocuteur afin de ne pas le froisser, mais également par le fait de prendre le temps nécessaire à la négociation, celle-ci s'inscrivant dans un processus relationnel beaucoup plus long.
Dans le modèle occidental, les concessions de chacun dépendent des concessions de l'autre et du rapport de force, alors que dans le modèle moyen-oriental, les concessions dépendent de la qualité de la relation nouée.

Afin de mettre ces enseignements en perspective, il est bon de rappeler aux participants de nos séminaires que l'analyse des différences de négociation en fonction de la culture ne date pas d'hier. Déjà, il y a quatre siècles, certains constats avaient été faits : « *Cette dernière qualité est un avantage que la nation espagnole a sur la nôtre naturellement vive, inquiète et qui n'a pas plutôt commencé une affaire qu'elle voudrait en voir la fin pour entrer dans une autre et promener ainsi son inquiétude naturelle sur divers objets. Mais l'on a remarqué qu'ordinairement un négociateur espagnol n'est pas pressé, qu'il ne songe pas à finir pour finir, mais à finir avec avantage et à profiter de toutes les conjonctures favorables (…)L'Italie a aussi produit un grand nombre d'excellents négociateurs et ils ont beaucoup contribué à élever la puissance temporelle de la cour de Rome, au point où nous la voyons.*

Nous avons eu sur d'autres nations plus septentrionales que la nôtre cette même supériorité dans l'art de négocier que les Espagnols et les Italiens ont eu sur nous, en quoi il semble que le degré d'intelligence ait suivi en Europe le degré de chaleur des différents climats ».

A travers cet extrait, nous constatons que malgré ses préjugés, François de Callières a la volonté d'appliquer une méthode comparative extrêmement moderne pour définir différents styles de négociation est. Et la constatation de François de Callières n'est pas isolée puisque nous retrouvons également chez Barthélémy de Félice les mêmes tentatives de rationnaliser les styles de négociation : « *Le véritable sang-froid peut-être l'attribut des nations d'un caractère ardent, si les mœurs et l'habitude concourent a donner une certaine gravité, qui fait rentrer les passions sans qu'on n'ose les montrer. Avec des mœurs semblables, les hommes s'accoutument à maîtriser leurs passions, et à ne leur lâcher la bride, que lorsque les circonstances sont favorables. Le sang-froid des Orientaux et des habitants des pays chauds est de ce genre et cette qualité est plus rare dans les pays où les passions sont trop peu agissantes et où la vivacité pétulante est une espèce de mérite. »*

Conclusion sur les cas pratiques de négociations bilatérales

A travers ces deux cas pratiques, nous observons que l'enseignement que nous pouvons faire de la négociation, mélange de l'expérience des participants et de nos apports théoriques, est enrichie par l'apport des auteurs anciens de la négociation ainsi que par l'utilisation d'anecdotes historiques. Cette mise en perspective de la négociation dans l'Histoire permet aux participants de comprendre que les notions qu'ils viennent de découvrir sont en réalité beaucoup plus anciennes que ce qu'ils pensaient, ce qui donne une légitimité à ces principes et encourage de manière indirecte les étudiants à les utiliser.

CHAPITRE 2 : les négociations multilatérales

Après la présentation des négociations bilatérales, qui présentent une facilité nécessaire à l'enseignement des théories de la négociation mais auxquelles nous pouvons faire le reproche d'être parfois trop éloignées de la réalité, nous passons aux négociations multilatérales, aux interactions multiples entre les différents participants. Par négociations multilatérales nous entendons des négociations où chaque participant a ses propres intérêts à défendre, contrairement à certaines situations ou simulations qui voient s'affronter des blocs de négociateurs. Ainsi, nous considérons que la négociation « en délégation » est plutôt une négociation bilatérale déguisée. Les jeux de rôles que nous allons présenter dans ce chapitre présentent à chaque fois plusieurs rôles qui sont indépendants les uns des autres, ce qui nous permet, entre autres, d'étudier les phénomènes d'alliances et de coalitions.

SECTION 1 : négociation à Yallah

1.1) Résumé du cas

Le premier cas de négociation multilatérale que nous souhaitons présenter est un croisement entre deux négociations historiques : d'une part le congrès de Vienne de 1815, lorsque la France vaincue, représentée par Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord, réussit à se joindre à la table des négociations, et d'autre part la conférence de Yalta, en février 1945, lorsque les pays quasi-vainqueurs (à l'époque) se réunirent pour décider du sort de l'Allemagne et de l'Europe.

1.2) objectif du cas

Le cas est entièrement fictif et présente le déroulement d'une négociation de paix entre les représentants de quatre grands pays. Il y a les représentants de trois pays vainqueurs : le représentant de *Libertie,* le représentant de *Britanie,* Le représentant de *Tsarine* et un représentant du *Bierland*, pays vaincu. Comme dans toute négociation internationale, celle-ci se déroule en deux temps : une phase de négociation informelle, puis une phase de négociation formelle.

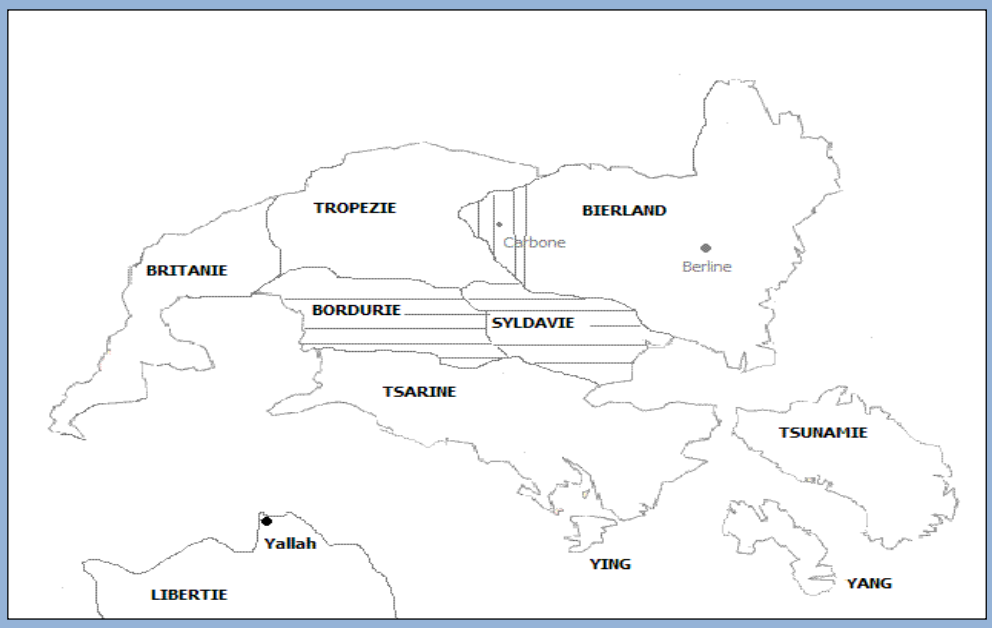
Processus de Paix à Yallah[176]

Après 4 années de conflit mondial entre 65 et 69, les principaux pays vainqueurs décident de se réunir sur les bords de la mer bleue à Yallah. Au cours de cette réunion, les pays que sont : Tsarine, Britanie et Libertie devront décider du sort du monde et notamment du statut de Bierland qui fut le point de départ de ce conflit.
Ce conflit engagé par Bierland est à un tournant capital en ce mois de février 69 car la capitale du Bierland, Berline est contrôlée par Tsarine. Le reste du pays est donc coupé de tout pouvoir et la population souffre de l'occupation Tsarine. Cela car Joe Gagarine, connu sous le pseudonyme de « Barbe rouge », menace d'instaurer un régime de terreur au Bierland si son pays n'est pas dédommagé avant la fin du mois de février.
Chacun des alliés veut rétablir la paix sur le continent, démilitariser et démocratiser la zone du Bierland, définir le montant des réparations pour les pays impliqués, et le débarrasser de la dictature de Gunther..
Outre ces demandes générales, chacun des pays entend bien avoir un contrôle sur le Centre politique du Bierland : Berline.

Ces négociations auront lieu entre Jack Union, Franck D. Roswell et Joe Gagarine qui sont respectivement premier ministre de Britanie, Président de Libertie et secrétaire général du parti populiste tsarin pour les alliés. Du côté de Bierland, un représentant du gouvernement précédent celui de Gunther sera présent lors des négociations, mais sa légitimité est contestée.
Chacun des partis a un rôle qu'il tentera de tenir afin de promouvoir ses intérêts géopolitiques et économiques.
Une des interrogations majeures sera notamment la création d'une nouvelle Organisation des Nations.

Vous avez donc rendez vous pour discuter de l'avenir du continent et de Bierland à Yallah ce jour même, le 4 février 69.

Voici la carte du continent avant le conseil de Yallah :



[176] Cette simulation a été conçue et réalisée par Eric le Deley, Arthur Voss et Violaine Barbaroux. Ce cas ne peut être ni reproduit, ni traduit, ni modifié sans le consentement des auteurs. Tous droits réservés. 2008.

Explications de la carte :

Tsarine a pris le contrôle de la Bordurie en la libérant des envahisseurs Bierlandais. D'autre part, craignant pour la Sydalvie, pays avec peu de moyens en bordure de Bierland, les Tsarins l'ont annexé pendant la guerre pour l'aider à se défendre en cas d'attaque.

La Tropézie a perdu une partie de son territoire à l'Est au profit du peuple Bierlandais installé là pendant la guerre. (Voir partie hachurée sur la carte) Pour rappel, les archipels Ying et Yang appartenaient historiquement à l'empire Tsarin mais furent rattachés au Tsunami par ordonnance du Conseil de la Paix en 44.

Rappel Historique du Conflit

Dans les années 60, se développe un mouvement nationaliste très fort au Bierland mené par Gunther le grand. Celui-ci préconise une restauration de l'empire Bierlandais qui s'étendait au delà des frontières de Tropézie et de Bordurie au siècle précédent. Grâce à un soutien populaire fort, Gunther prend le pouvoir en 63 et constitue une armée puissante. En 64, il fait pression sur les gouvernements de Tropézie et de Bordurie pour récupérer ces régions mais sans succès. Dès lors, son armée envahit la Bordurie qui, rapidement vaincue, demande l'armistice. Les armées Bierlandaises se dirigent ensuite vers la Syldavie qui lutte jusqu'en 65 avant de capituler. Suite à cette invasion, Tsarine rentre dans la guerre contre Bierland au nom du populisme et de l'alliance millénaire existant entre les peuples Syldave et Tsarin. L'armée Bierlandaise, préparée à cette déclaration de guerre, contre-attaque violemment. La destruction systématique des industries lourdes Tsarin, rythme la progression des troupes de Gunther le grand qui ne rencontrent quasiment aucune résistance. L'arrivée de l'hiver bouleverse la donne et la guerre de mouvement se transforme en conflit long et difficile qui décime l'armée Bierlandaise peu habituée à ces conditions atmosphériques difficiles. De vaincue, l'armée Tsarine se transforme en vainqueur.

La résistance du front du sud obligea Gunther à se retrancher en Tropézie. En 66, pour assurer ses arrières, Bierland annexe une partie de la Tropézie et commence à y développer l'idéologie du peuple Bierlandais.

Alliée de Tropézie pendant la guerre de 36-40, Britanie entre en guerre au moyen de sa puissante force aérienne. Les bombardements des usines de Berline par Britanie, ralentissent le rythme de production d'armement mais n'arrêtent pas l'avancée de l'armée bierlandaise sur Tropézie.

En 67, horrifiée par la situation sur le continent Euraméricain, Libertie décide d'intervenir aux côtés de Britanie et Tsarine. Son entrée dans la guerre marque un tournant. En effet, grâce à sa puissance financière et militaire inégalée Libertie fournit ses deux comparses en armes et ravitaillements. De plus son éloignement géographique lui assure une sécurité de sa population et de ses industries. Par une opération militaire de grande envergure, Libertie et Britanie libèrent Tropézie et excluent les membres du gouvernement tropézien qui étaient partisans de l'idéologie bierlandaise.

Peu à peu les troupes de Bierland s'épuisent en Tsarine et leur avancée au sud se transforme en retraite. Face à ce retournement militaire, le Bierland décide de faire appel aux puissances de l'archipel Tsunami en 68. Tsunami, allié depuis à la cause Guntherienne entre en guerre contre Libertie. Une bataille sous-marine sanglante débute dans la mer atlante. Mais très vite Libertie réplique avec des armes de technologies surprenantes et anéantit l'archipel.

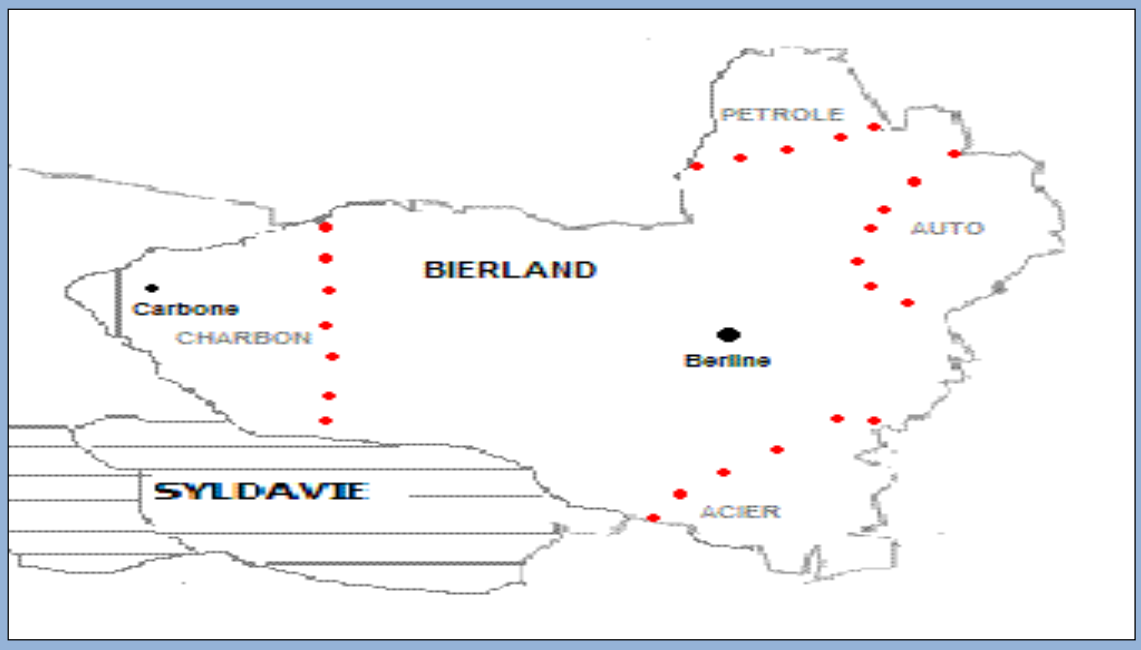
Enfin, début 69 L'armée tsarine engage ses troupes sur le sol Bierlandais et prend le contrôle de Berline. L'armée Bierlandaise, affaiblie par ses nombreuses pertes humaines et matérielles, capitule. Gunther disparaît. Le sort de Bierland et de ses habitants est ainsi laissé aux mains des vainqueurs.

Pertes humaines et matérielles du conflit :

PAYS	*PERTES HUMAINES*	*% POPULATION AVT GUERRE*	*PERTES MATERIELLES*
TSARINE	*21 000 000*	*10%*	*100 milliards $*
BIERLAND	*7 000 000*	*12%*	*70 milliards $*
TSUNAMI	*3 000 000*	*4%*	*53 milliards $*
TROPEZIE	*600 000*	*1.5%*	*17 milliards $*
BRITANIE	*390 000*	*0.8%*	*8 milliards $*
LIBERTY	*300 000*	*0.2%*	*1 milliards $*

Au sortir de la guerre, Libertie veut pallier l'échec du Conseil de la Paix (Organisation mondiale réunissant Libertie, Britanie, Tropézie créée en 40) en créant une nouvelle forme d'Organe Mondial, qui garantira la paix. Reste à savoir quels seront les pays conviés au conseil de sécurité de ce nouvel organe (possédant un droit de veto), les pouvoirs qui lui seront attribués et les membres qui y siègeront.

Histoire de Bierland
Bierland est une République dirigée par un président nommé par le peuple et un parlement désigné par le président. Ce pays est considéré comme une puissance économique de tout premier plan grâce à une industrie lourde puissante. Ses points forts sont l'acier dans le sud-est, le charbon à l'Ouest, les usines automobiles à l'Est et le pétrole au nord sur les plates-formes de la Baltique. Berline, capitale politique et économique, centralise tous les pouvoirs et les provinces ne possèdent aucune autonomie. Il convient donc en cas de négociation sur le statut de Berline de ne pas séparer les différents pouvoirs qui la composent si Bierland doit rester une puissance économique.



Instructions confidentielles pour Joe Gagarine, représentant de Tsarine

L'empire tsarin possède une histoire fourmillant de guerres et de conquêtes. Au cours des siècles, Tsarin, peuple de guerriers, a su élargir son territoire au gré des victoires et a su défendre le sien grâce à un climat indomptable.

Lorsque cette guerre a éclaté, une confédération des républiques du sud avait été créée. Elle réunissait Tsarine, La Bordurie et la Syldavie et prônait le parti populiste comme parti politique unique. Le populisme, croyance en un état fort centralisant le pouvoir politique et économique qui met l'homme égalitaire au centre du processus de fonctionnement de l'Etat. Chacun produit et conserve le minimum vital pour lui tandis qu'il reverse le surplus à l'Etat.

En tant que représentant officiel de la théorie populiste, votre mission est d'étendre celle-ci à l'ensemble du continent. Bien entendu, l'ensemble des alliés n'imagine pas votre dessein, de plus votre pacte secret de 68 avec Britanie vous laisse une marge de manœuvre plus grande. Ce pacte non officiel divisait la Syldavie à 80% pour Britanie et à 20% pour Tsarine ainsi que la Bordurie qui devait appartenir à 80% pour Tsarine et à 20% pour Britanie.

Joe Gagarine, leader populiste, avait pris le pouvoir en écartant tous les successeurs de Vlad Kalach-Nikov en 24 allant même jusqu'à tuer son propre frère pour détenir le pouvoir suprême. Au début du conflit contre le Bierland, Tsarine entra en guerre non pas par volonté de libérer la Bordurie et la Syldavie, mais pour combattre la théorie Guntherienne qui cherchait à s'étendre. Joe Gagarine ne pouvait supporter que le Bierland cherche à convertir les populations de la confédération du sud.

La plupart des auteurs de l'époque décrivaient Gagarine comme un paternaliste dictatorial et paranoïaque aigu qui avait fait tuer les 2/3 des généraux de son armée sur un simple soupçon de complot. Cette purge explique en partie la défaite de Tsarin dans les premiers mois de la guerre.

Le Front du sud fut particulièrement sanglant pour Bierland et Tsarine, une perte de 21 millions d'hommes et de nombreuses destructions. La majeure partie du conflit eut lieu sur le sol tsarin et la population urbaine se retrouve démunie. Les voies de communication intérieures sont détruites ce qui ne permet plus à l'Etat de redistribuer les récoltes. La situation est dramatique et une famine s'abat sur 30% de la population tsarine. Vous avez donc menacé le Bierland de lui faire subir ce que votre peuple subit.

Considérant que Tsarine a subi la perte de 21 millions de soldats et de civils soit près de 50% des morts dans ce conflit mondial, il convient d'obtenir la plus forte réparation. Pour cela, différentes options se présentent et vous devrez faire valoir vos intérêts au plus vite car votre population souffre.

Une fois la guerre finie, vous souhaitez naturellement contrôler entièrement Berline et au moins la moitié de son territoire. Les régions qui vous intéressent sont le Nord du Bierland qui recèle d'importants gisements de pétrole. Si vous parveniez à récupérer le contrôle de celui-ci, vous posséderiez un monopole continental et tous les avantages qui en découlent. Cela sera sûrement une négociation ardue avec Libertie qui s'y intéresse de très près

En outre, vous pensez pouvoir demander 20 milliards de dollars au Bierland. Cette somme sera difficile à obtenir car Libertie et Britanie sont favorables à un Bierland économiquement fort. Les chiffres restent les chiffres et Bierland est responsable de la situation au Tsarine. Quelqu'un doit vous aider à reconstruire votre pays !! A défaut de l'obtention de réparations de guerre, vous demanderez à Libertie de vous financer.

Cependant Gagarine pense que le salut de la nation passera par un populisme radical et puissant sur le continent donc vous êtes prêt à réduire vos exigences financières contre d'autres avantages géographiques essentiels. Ainsi, la situation actuelle de la Bordurie et de la Syldavie vous convient parfaitement et vous devez absolument conserver une main mise sur ces pays. Soit de manière radicale par un contrôle armé soit par une représentativité au gouvernement par la mise en place d'un gouverneur tsarin. Officiellement, cette annexion de la Bordurie et de la Syldavie doit servir de protection contre l'envahisseur qui, s'il n'est pas démembré reste dangereux.

Par ailleurs, Libertie qui se prétend être le leader de la démocratie, veut créer une nouvelle organisation mondiale assurant la paix et le respect des libertés. Cette nouvelle organisation vous effraie mais peut aussi se révéler un formidable outil de propagande populiste. Vous comptez donc bien négocier les conditions de votre entrée dans cette organisation internationale. Un des points qui vous semble inacceptable serait que ce nouvel organe possède une armée propre.

L'organisation précédente avait statué en 44 en faveur de Tsunamie quand au rattachement des archipels Ying et Yang. Vous souhaitez donc fortement que l'ordonnance de 44 soit abrogée, avant tous pourparlers sur votre adhésion.

Au cours de cette réunion au sommet, vous serez le seul représentant populiste, ne nous décevez pas, Camarade.

Instructions Confidentielles pour Franck D. Roswell, représentant de Libertie

Libertie a eu un rôle à part lors de ce conflit. En effet son dirigeant, Franck Roswell, a décidé très tardivement d'intervenir en Euramérique. Ce n'est qu'en 67 que Libertie décide d'aller aider Tropezie, Britanie et Tsarine face à Bierland. Roswell met sa grande puissance militaire au service de ses alliés. Lorsque Tsunamie lui déclare la guerre, Roswell contre-attaque de façon à ce que cet archipel ne résiste plus guère longtemps. Son avancée en Euramérique est fulgurante, très vite la Tropézie est libérée et le Bierland capitule sous la pression des forces alliées si puissantes. Au sortir de la guerre, Libertie, située sur un autre continent que l'Euramérique a subi peu de pertes humaines et matérielles au regard des pertes de ses alliés. Le pays, fournisseur officiel d'armes aux alliés pendant le conflit s'enrichit de manière spectaculaire. Cependant, son dirigeant vous, Franck Delano Roswell, êtes malade et affaibli par votre âge. Vous sentant en fin de carrière vous voulez à tout prix défendre les intérêts de Libertie et éviter un traité de paix sous le signe de la vengeance. Votre puissance financière vous permet d'être l'Homme fort et respecté de la réunion. Après tout c'est bien grâce à vous si le Bierland est vaincu…

Vous savez que tous les moyens financiers sont entre vos mains et que l'Euramérique a besoin du soutien de Libertie pour se reconstruire. Libertie a été un partenaire privilégié de Bierland avant l'arrivée au pouvoir de Gunther. En effet un accord sur le pétrole était mis en place entre les deux pays. Le Bierland vous fournissait en pétrole tandis que vous la fournissiez en tabac et alcool. Pour l'instant, toutes activités industrielles ont cessé en Bierland, faute de moyens et de gouvernement. Vous savez que Gagarine a désormais le pouvoir sur Bierland et compte bien s'en approprier les ressources.

Vous voulez ainsi que Bierland redevienne une république démocratique autonome et qu'elle ne soit plus gérée par l'empire Tsarin. La situation de Berline doit être réglée au plus vite et Gagarine n'en aura pas le contrôle. Vous songez à établir dans le centre politique Bierlandais un parlement composé de plusieurs membres des pays vainqueurs. De plus, selon vous la meilleure solution pour faire repartir l'économie mondiale, est de ne pas exiger de Bierland des montants de réparations colossaux. Bien au contraire, il faut remettre Bierland sur pied pour que le commerce mondial puisse repartir et vous êtes prêt, pour cela, à mettre pas moins de 75 milliards de dollars sur la table des négociations.

D'autre part vous voulez que Gagarine cesse l'annexion des pays Bordurie et Syldavie. En effet tous les peuples ont le droit de disposer d'eux même. Sans cela, vous n'êtes pas sur de prêter à Gagarine les fonds nécessaires à la reconstruction de son pays…

Par ailleurs, vous êtes un des plus grands importateurs de l'industrie automobile Bierlandaise et vous souhaitez pouvoir bénéficier d'accords voire même d'une certaine gestion des industries automobiles situées à l'est de Bierland. Il en est de même avec la zone pétrolière au nord. Un redressement économique rapide du Bierland est donc d'autant plus souhaitable. L'archipel Tsunamie vient de capituler mais la situation pour les archipels Ying et Yang qu'elle avait annexés quelques années auparavant est assez précaire.

En effet Tsunamie n'est plus capable d'imposer son autorité sur ces deux îles. Ces deux îles ne vous intéressent pas car votre pays refuse d'être la métropole d'anciens Tsunamiens. Cependant, vous pensez détenir un argument de poids avec ces deux îles puisque vous n'êtes pas sans savoir que les Tsarins voudraient les récupérer.

Enfin vous voulez que ce conflit soit le dernier dans l'histoire de l'humanité. Pour cela vous souhaitez mettre en place une organisation constituée des grandes puissances du monde : ***Peace Maker****. Celle-ci tempérera les relations internationales. C'est vous qui déciderez qui en seront les membres les plus influents. Tsarine devra en faire partie afin que vous puissiez le contrôler. Et il serait souhaitable que la nouvelle institution dispose de forces armées pour faire respecter les principes de droit international.*

Instructions Confidentielles de Jack Union, représentant de Britanie

Depuis plusieurs siècles, Britanie joue avec Tropézie le rôle de moteur de l'Euramérique économiquement et politiquement. Berceau des droits de l'homme et de la démocratie, Britanie est respectée dans le monde occidental pour sa droiture et son sens du devoir. Au cours du conflit, Britanie entra en guerre aux côtés de Tropézie afin de fragiliser Bierland par des bombardements incessants sur Berline. Reconnue pour sa force aérienne et sa marine, Britanie avait rendu possible la libération de Tropézie et le renversement de l'équilibre militaire en Euramérique. Jack Union considère que tant que Bierland n'est pas désarmé et que son armée n'est pas démantelée, il reste une menace pour tous. C'est donc là le premier point essentiel que vous devrez régler en tant que Premier Ministre de Britanie. Vous avez comme rôle d'arbitrer les négociations : Libertie est trop éloigné géographiquement pour prétendre avoir un rôle important dans l'avenir du continent, et la doctrine de Tsarine vous semble dangereuse. Vous allez donc devoir jouer de votre neutralité avec finesse.

De plus, vous êtes convaincu que Bierland doit être divisé en zone entre les pays vainqueurs et que Tropézie ne doit pas être mis de côté, car Tropézie a toujours eu son mot à dire dans la construction de l'Euramérique et ne supporterait pas d'être en marge des négociations. A vous de défendre les intérêts de Tropézie lors de cette réunion. Pour cela, vous devez faire tout ce qui est en votre pouvoir pour que la région de Carbonne soit rendue à Tropézie. Vous avez tout intérêt à récupérer cette région car la plupart des mines de charbon avec lesquelles vous avez des avantages commerciaux se trouvent à l'Est de Tropézie. Cependant un démantèlement du pays n'est pas souhaitable. Vous voulez établir, tout au plus, un protectorat sur ces régions.
De même, Bierland a sa place au sein des négociations car le gouvernement précédent celui de Gunther était une monarchie parlementaire proche de celle de Britanie et sa disparition de la carte mondiale ne peut être envisagée.

Bierland doit être divisé et vous souhaitez obtenir le sud du pays et les usines d'acier qui vous permettraient de reconstruire vos forces aériennes affaiblies par les combats. Vous considérez que le nouveau gouvernement provisoire Bierlandais doit se former librement sous contrôle d'un gouverneur britannique car cela faciliterait la reconstruction. Cette conférence est pour vous le moyen de déterminer le régime politique du Bierland sous contrôle des vainqueurs.
Un régime parlementaire bicaméral[177] serait la meilleure solution : une chambre basse réservée au Bierlandais et un sénat contenant des représentants des pays vainqueurs. Il va de soi que la proportion de représentants de la Britanie devra être significatif.

Les questions de la Syldavie et de la Bordurie ne doivent pas poser problème car vous avez signé un pacte de partage officieux avec Tsarine. Vous pensez que Tsarine fera en sorte de respecter ce pacte au cours des négociations et ne devrait pas vous tromper. Votre principale préoccupation est que Bierland ne ralentisse économiquement et vous devrez faire en sorte de ne pas l'isoler lors de la création d'une nouvelle organisation.

Britanie a son mot à dire et une carte à jouer entre Libertie qui veut s'imposer comme la grande puissance mondiale et Tsarine qui souhaite étendre son idéologie sur le continent.

---

177 *Le **bicamérisme** est un système d'organisation politique qui divise le Parlement en deux chambres distinctes, une chambre haute et une chambre basse. Ce système a pour but de modérer l'action de la Chambre basse, élue au suffrage direct représentant donc directement le peuple, en soumettant toutes ses décisions à l'examen de la Chambre haute, élue généralement au suffrage indirect, et qui est plus conservatrice.*

Instructions confidentielles Holger Wurst, représentant Bierland

Bierland est anéantie au sortir de cette guerre. Les pertes humaines et matérielles ont été colossales. Mais au delà de ces pertes c'est le rayonnement de cette ancienne puissance qui est détruit. En effet Gunther son dictateur, par sa guerre et ses idées, a décrédibilisé le pays à l'échelle mondiale. La culpabilité du peuple Bierlandais est palpable alors que les leaders de cette guerre ont étrangement disparu.

Lors de ce conflit, Gunther a conquis une partie du peuple Bierlandais avec ses idées et ses nombreux moyens de persuasion. Il a réussi à entraîner tout un pays dans une guerre nourrie d'un impérialisme injustifié.
Bierland est désormais une puissance déchue, un pays immobilisé. Autrefois pays pionner en matière industrielle, Bierland voit actuellement ses usines fermées, détruites et son économie est au niveau zéro. Pas de dirigeant, pas de main d'œuvre, pas de financement, des usines détruites mais encore des réserves : gisements de pétrole au nord, industries automobiles à l'est, acier au nord et charbon à l'ouest.

Vous êtes de retour en Bierland après 5 ans d'exil forcé durant la guerre. Vous avez dirigé le pays pendant 7 ans avant que Gunther ne vous en chasse une fois au pouvoir. Faute de représentant, Les forces alliées vous ont rappelé afin de venir négocier le statut de Bierland à Yallah.
Durant cette négociation il s'agira d'empêcher Gagarine de prendre Bierland comme une nouvelle colonie du populisme. Vous savez que votre présence à ce débat est contestée car Bierland est le pays vaincu et coupable mais vous n'avez rien à voir avec Gunther et vous savez que les Bierlandais veulent retrouver leur pays.

Les pays alliés vont vous demander réparation mais vous savez que votre pays est en crise et que vos moyens financiers sont limités. Cependant il est normal que Bierland répare ses erreurs. Il s'agirait donc d'offrir réparation aux pays vainqueurs soit de façon matérielle ou dans le pire des cas vous êtes prêt à lever un impôt sur l'effort de reconstruction. Cet impôt pourrait atteindre un montant maximum de 12 milliards de $. La guerre a ruiné vos usines et vos travailleurs ont pour la plupart péri, mais l'acier, le pétrole et le charbon sont encore là…

Vous manquez de main d'œuvre mais pas de moyens de production, votre économie étant principalement fondée sur vos usines automobiles, vos usines de charbon et celles d'acier, il est donc primordial que des aides vous soient accordées. Libertie semble aller dans votre sens mais restera à convaincre les autres…

Vous êtes au courant d'un possible pacte secret entre Britanie et Tsarine concernant le partage de la Syldavie et la Bordurie mais Libertie n'en sait rien.
De plus, des informateurs vous assurent que Libertie et Tsarine sont prêts à tout pour obtenir le Nord du pays et ses gisements de pétrole. Heureusement pour vous, un seul pourra s'en emparer.

La situation de Berline est la plus préoccupante selon vous. En effet Gagarine et ses troupes ont élu domicile dans votre capitale politique et géographique et ne semblent pas vouloir partir. Il est impensable que le Bierland devienne un satellite populiste. Tant que Gagarine sera présent, ou vous semblera être une menace pour le bien de votre pays vous refuserez toute démilitarisation complète. Bierland a déjà souffert avec le dictateur Gunther, il s'agirait de ne pas souffrir d'un nouveau…

D'autre part, le pays a besoin d'un gouvernement nouveau. Vous tenez à votre autonomie et refusez tout tutorat. Des élections doivent être organisées. Bierland a fait des erreurs mais elle est prête a les réparer et a mettre tout en œuvre pour retrouver les responsables dans les plus brefs délais. Il faut juger Gunther et tous ses partisans.

Enfin vous savez qu'une nouvelle organisation pour la paix va être mise en place. Vous souhaitez absolument que Bierland en fasse partie. Libertie semble avoir pris les rennes de ce nouvel organe baptisé Peace Maker.
Peace Maker sera une assemblée présidée par cinq représentants venus de pays puissants mondialement. L'assemblée sera composée d'un représentant de chaque pays adhérant. Les cinq pays ont un droit plus fort qu'un simple membre de l'assemblée. Le Peace Maker garantit la paix, la démocratie et le droit aux peuples du monde. Cette organisation semble être un bon moyen pour vous de remettre le pays sur pied et montrer au monde la bonne conduite du Bierland. De plus la création d'une armée par Peace Maker permettrait la défense de vos frontières contre une potentielle invasion Tsarine ; pour cela vous devez appartenir au conseil de sécurité de Peace Maker.
Votre place au sein du PM est nécessaire.

Votre atout principal : votre pays a toujours été une puissance économique et vous pourriez profiter de ce statut pour faire pencher la balance de votre côté. Sachez que votre légitimité à ce poste de représentant est faible et que votre carrière politique se joue à Yallah. Si vous perdez l'autonomie du Bierland, vous perdez votre pouvoir.

Lors de cette réunion sous bonne garde, à vous de trouver des opportunités pour fragiliser l'alliance Tsarine, Britanie et Libertie.

1.3) Scenario pédagogique

Le déroulement du cas « Bienvenue à Yallah » est relativement long, du fait des deux phases successives de négociation, informelle puis formelle. Les étudiants sont répartis par univers, chaque univers comprenant quatre personnes correspondant aux quatre rôles présents dans le cas. Ainsi pour vingt participants, nous aurons cinq univers de quatre personnes.
Temps global estimé : 4 heures qui se décomposent de la manière suivante :

- Lecture et préparation des rôles : 1 heure
- Négociation informelle par univers : 45 minutes
- Négociation formelle par univers : 45 minutes
- Débriefing et apports pédagogiques : 90 minutes

Encore une fois, la présence, en parallèle, de plusieurs univers permet d'avoir différents résultats et de mettre en perspective le profil de chaque apprenant, en fonction de son univers.

1.4) éléments de débriefing et intérêt du cas

Le cas pratique « bienvenue à Yallah » présente un grand nombre d'intérêts pédagogiques puisqu'il met en exergue l'importance de la négociation informelle, il permet d'illustrer les différentes positions de force ou de faiblesse durant la négociation, il illustre la difficulté pour les négociateurs à trouver un accord valable lorsque la Zone d'Accord possible est répartie entre quatre différents acteurs qui ont des intérêts opposés.

1.4.1) La négociation informelle

Concernant la négociation informelle, ce cas pratique démontre parfaitement l'importance de la relation qui doit se tisser entre les négociateurs avant la négociation officielle. L'échange d'information ainsi que les stratégies d'alliances et de coalitions sont également au cœur de cette négociation informelle. Prendre le temps de rencontrer les différents protagonistes permet à chaque négociateur de se rendre compte des rapports de force pouvant exister et des coalitions qu'il va pouvoir nouer. En effet, ce n'est pas au moment de rentrer dans la salle

de négociation que le négociateur va se demander qui est avec lui, qui est contre lui et quels sont les enjeux de la négociation. C'est particulièrement vrai dans les négociations internationales où le lobbying, les échanges informels et les négociations secrètes sont intenses. Et lorsque, par exemple, une résolution est prise par le conseil de sécurité des nations-unies, elle n'est que la partie émergée de l'iceberg, ne fait qu'entériner le consensus résultant des négociations et tractations ayant eu lieu entre les différents pays. C'est ce que Ronald Fisher[178] analyse comme la différence entre les négociations de type 1 (officielles) et de type 2 (parallèles) *: « le dialogue a principalement pour but de compléter les délibérations officielles et non pas de les dupliquer. Même si leur processus de dialogue traite de questions identiques à celles abordées dans les négociations officielles, l'objectif du dialogue est de fournir des analyses et des options à envisager, plutôt que de produire des résultats négociés. »*
Il est intéressant de noter qu'il y a quatre siècles, les choses se déroulaient de la même façon. Le rappeler aux participants permet encore une fois de mettre en perspective cet aspect intemporel de la négociation.

Antoine Pecquet, par exemple, en 1737 affirme clairement l'importance de la négociation informelle : *La première entrevue se passe ordinairement en propos généraux qui de part et d'autre ne tendent qu'à se connaître réciproquement et à démêler le fond du caractère. Rarement dans ces occasions on traite d'affaires, à moins qu'on ne soit attendu pour cela et que l'impatience de part et d'autre n'y donne lieu ou que certaines circonstances particulières ne l'exigent (…)Quoique ces premiers temps semblent n'être consacrés qu'à un vain cérémonial d'usage, ils ne sont pas totalement inutiles au ministre qui doit dès le commencement travailler à connaître les caractères et à se rendre agréable par la manière dont il remplit ces premières civilités. »*

1.4.2) Les enjeux de pouvoir dans la négociation

Le pouvoir n'est pas absent dans la négociation. Il fait partie intégrante du jeu de la négociation. Comme le précise William Zartman *: « Le pouvoir n'est pas absent des analyses économiques de la négociation, malgré certaines affirmations contraires (Nash, 1950; Young,*

[178] FISHER Ronald J. , « Coordination entre les diplomaties de type 1 (officielle) et de type 2 (parallèle) dans des cas réussis de pré-négociation » , *Négociations*, 2006/1 no 5, p. 5-33.

1975), (…) il s'agit des actions par lesquelles les parties entendent infléchir le comportement de l'autre, leurs valeurs et leurs préférences, ou en d'autres termes, le pouvoir. »

Tiré notamment des travaux de Peter Bachrach[179] et Morton Baratz sur le pouvoir, mais aussi des publications de William Zartman ainsi que Lax et Sebenius, nous pouvons définir les interactions qui se déroulent en négociation en terme de positions de force ou de faiblesse relatives par rapport à l'autre partie. Ainsi, dans une négociation, nous serons en position forte ou en position faible. De même en fonction de la façon dont nous commencerons la négociation, nous serons plutôt en demande ou plutôt en défense par rapport aux demandes de l'autre partie. Par conséquent nous pouvons établir la matrice[180] suivante qui illustre parfaitement ce que les participants ont vécu durant la négociation « Bienvenue à Yallah », puisque les quatre pays représentés dans la simulation sont chacun représentés :

	OFFENSIF	**DEFENSIF**
FORT	TSARINE	LIBERTIE
FAIBLE	BRITANIE	BIERLAND

Schéma n°39 : matrice fort/faible - offensif/défensif

Et nous constatons, durant les négociations que les styles de négociations varient sans que les personnalités des participants n'influencent totalement la négociation. Ainsi nous avons pu observer que :

- **En position forte et offensive**, les participants sont souvent intransigeants car sûrs de leur pouvoir et de leur force. Ils se permettent de demander beaucoup de détails à l'autre

[179] Bachrach Peter and Baratz Morton, *Two faces of Power,* American Science review 56 (December) : 947-52

[180] Cette matrice provient de notre travail commun avec Emmanuel Vivet, lorsque nous travaillions au sein d'ESSEC IRENE en 2002/2003. Elle était notamment destinée à animer un cas intitulé *« négociation aérienne internationale »*

partie tout en restant eux-mêmes extrêmement vagues. Ils appliquent également la technique du « saucissonnage », qui consiste à découper l'accord global en une multitude de petits accords, afin de tirer le meilleur parti de chaque bout d'accord ainsi créé. La limite à ce comportement déséquilibré est bien évidemment la nécessité de ne pas humilier l'autre, ou du moins, de lui laisser une porte de sortie honorable.

L'exemple de Napoléon Bonaparte est particulièrement éloquent sur ce sujet : L'empereur, génie tactique reconnu, mettait les Etats contre lesquels il se battait à genou. Au moment d'entamer les négociations de paix, qui n'étaient que de simples formalités (puisque le traité de paix était souvent préparé d'avance), Napoléon , malgré certains conseils qui l'appelaient à la prudence[181], imposait des conditions extraordinaires aux pays vaincus. Sans porte de sortie honorable, ce dernier repartait en guerre six mois plus tard[182]. Cette configuration d'exploitation excessive de la position dominante s'est souvent retrouvée à travers l'histoire, notamment lors de la signature du traité de Versailles en 1919.

Les situations asymétriques avec d'un côté une partie en position forte et offensive et de l'autre une partie en position faible et défensive sont fréquentes aujourd'hui, que ce soit dans des négociations internationales entre un Etat puissant et un Etat faible, ou encore dans la grande distribution, entre l'enseigne et ses fournisseurs. Dans ce cas, quelle est la meilleure tactique à employer lorsque nous sommes face à une partie qui est en position forte et offensive (puisque dans cette configuration, nous serons en position faible et défensive) ?

---

[181] Voir notamment la lettre de Charles-Maurice de Talleyrand à Napoléon en date du 5 décembre 1805 : *« Votre Majesté peut maintenant briser la monarchie Autrichienne ou la relever. Une fois brisée, il ne serait pas au pouvoir de Votre Majesté elle-même d'en rassembler les débris épars. (…) Aujourd'hui abattue et humiliée, elle a besoin que son vainqueur lui tende une main généreuse et lui rende en s'alliant à elle, la confiance en elle-même que tant de défaites et tant de désastres lui ôteraient pour toujours. »*

[182] Au total, entre 1792 et 1815, pas moins de sept coalitions européennes verront le jour contre la France. La première (1792) regroupait la Prusse, l'Autriche, la Hollande et l'Angleterre. La seconde (1798-1802) comprend l'Angleterre, l'empire Ottoman, l'Autriche, la Suède et le Royaume de Naples. La troisième (1805) regroupe l'Angleterre, la Russie, l'Autriche, Naples et la Suède. La quatrième (1806-1807) la Prusse rejoint les pays de la coalition précédente. La cinquième (1809) comprend l'Autriche et l'Angleterre. La sixième (1813-1814) regroupe les anglais, les russes, les prussiens, les autrichiens, les bavarois et les suédois. La septième coalition (1815) comprend la majeure partie de l'Europe dont l'Angleterre, l'Espagne, l'Autriche, le Portugal, la Prusse, la Russie, la Suède, les Pays-Bas, la Saxe, la Bavière, la Suisse, Naples…

- **En position faible et défensive,** face à quelqu'un qui tente de saucissonner l'accord, nous devons tenter d'obtenir un accord global, un package, qui nous permettra de ne pas avoir à céder sur chacun des points de la négociation. Nous devons également trouver toutes sortes de garde-fous. Cela peut aller des contraintes liées au mandat (mon mandant ne m'a pas autorisé à négocier au-delà de cette limite), jusqu'aux contraintes légales. Nous pouvons également tenter de gagner du temps, en usant de manœuvres dilatoires. Cette dernière technique n'étant valable qu'à la condition que, dans le déroulement de la négociation, le temps joue en notre faveur (chaque minute qui passe me renforce et affaiblit mon adversaire). Enfin, nous pouvons supposer que l'autre partie tentera de faire pression sur nous. Par conséquent nous devons en permanence garder à l'esprit nos limites, afin de ne pas se laisser entrainer à des concessions qui pourraient dépasser les limites de notre mandat.
- **En position forte et défensive,** Nous sommes certes en position forte, mais l'autre partie va venir nous chercher sur notre terrain, parce qu'elle a besoin de nous. Les tactiques conseillées sont donc se préparer à dire non (un refus est nuisible à la négociation. Par conséquent, il vaut mieux dire « non » de manière implicite, c'est-à-dire, « Oui, mais… » ou encore demander du temps pour réfléchir, jouer la fuite, demander uniquement un accord global…). Comme dans la situation précédente, nous sommes en situation défensive. Nous ne pouvons donc pas exclure que l'autre partie exerce une pression. Nous devons donc bien garder à l'esprit notre mandat.
- **A l'inverse, en position faible et offensive,** il convient dans un premier temps de trouver des alliés. Dans un rapport asymétrique du faible au fort, il est fortement conseillé au faible de former des alliances, des coalitions, de faire du lobbying, tous ces moyens étant susceptibles de le renforcer face à la partie forte avec laquelle il va négocier. Il est également conseillé dans cette situation de faire une offre en premier et de profiter ainsi des phénomènes d'ancrage. Afin de tirer au mieux partie de ces phénomènes d'ancrage, un bon argumentaire sera également nécessaire.

Dans tous les cas, et comme le rappellent L. Susskind et R. Mnookin[183], il est important de rappeler aux étudiants les enjeux des négociations multilatérales : *« Comment les négociateurs gèrent-ils les trois tensions en situation de négociation multilatérale ? Comment sera compris le dilemme du négociateur en situation multipartite ? Comment est ce que le risque lié au partage d'information sera appréhendé, dans la mesure où toute information révélée à l'une des parties, peut potentiellement circuler entre toutes les parties ? »*

Ainsi, la matrice se présentera sous cette forme :

	OFFENSIF	**DEFENSIF**
FORT	- Segmentation des éléments négociables, - demande de précisions à l'autre partie, tout en ayant la possibilité de rester vague soi-même, - Ne pas humilier l'autre partie.	- Dire non sans dire non : oui, mais… plus conditions difficiles - Définir son mandat et s'en souvenir, - Maintenir la relation avec l'autre - Ne pas humilier l'autre.
FAIBLE	- travailler ses arguments pour pouvoir installer des ancrages dans la négociation - trouver des alliés, monter des coalitions, faire du lobbying	- Manœuvres dilatoires, - contraintes légales, - s'abriter derrière son mandat, - demander un accord global -trouver des principes, des contraintes légales.

Schéma n°39 bis : matrice des positions de négociation et tactiques de négociation

En guise de conclusion, il est également important de rappeler aux participants de nos formations que dans la négociation, ces positions ne sont pas figées et peuvent évoluer au

[183] SUSSKIND Lawrence, MNOOKIN Robert, ROZDEICZER Lukasz, *What We Have Learned About Teaching Multiparty Negotiation,* Boyd Fuller Negotiation Journal; Jul 2005; 21, 3

cours du temps. Pour cela, nous prenons l'exemple du congrès de Vienne de 1815[184], qui illustre parfaitement les changements de positions au cours de la négociation. En effet, au début du congrès de Vienne, les quatre grands vainqueurs (Angleterre, Autriche, Prusse, Russie) ont décidé de régler entre eux le sort de l'Europe. Ils ont même un accord secret qui prévoyait que le sort des territoires récupérés serait réglé « *sur les bases arrêtées par les puissances entre elles.* ». A ce moment, Talleyrand, qui représente un pays vaincu, est en position faible et offensive.

En créant une coalition de « petits » Etats, dont l'Espagne, Talleyrand réussit à faire en sorte que la France soit invitée à la table des négociations. Mais cette arrivée dans la négociation principale le fait changer de position : il passe en position faible et défensive.

Par d'habiles manœuvres (notamment en réussissant partiellement à imposer que les principes du droit international soient à l'origine des décisions qui seront prises), Talleyrand parvient à se poser en arbitre des négociations entre les quatre grandes puissances. En effet, il adopte assez vite une posture qui consiste à dire que la France ne demande rien d'autre que le respect de ses frontières de la révolution. Et comme elle ne demande rien, elle est à même d'arbitrer et de garantir l'équité des solutions qui seront trouvées. A la fin de la négociation il parvient donc, dans une certaine mesure, à être en position défensive forte, à l'opposé de sa position initiale au début de la négociation.

Le cas pratique « Bienvenue à Yallah » permet donc d'illustrer à travers des situations historiques, deux notions majeures en négociation : l'importance de l'informel et du relationnel d'une part, et les rapports de force et de pouvoir qui sous-tendent les négociations d'autre part.

[184] Le congrès de Vienne est le résultat du traité de Paris signé entre les alliés victorieux de la France le 30 juin 1814. Le congrès débute le 18 septembre 1814 (l'ouverture officielle ne se fera que le premier novembre 1815) et se clôturera le 9 juin 1815.

SECTION 2 : Négociation multilatérale dans le cinéma

2.1) résumé du cas et contexte

Le cas présente une négociation dans le monde du cinéma. En effet, les négociations autour du financement d'un film peuvent être extrêmement complexes et illustrent un grand nombre de situations de négociation.
La France produit, par an, plus du tiers des films produits dans l'union européenne. Le budget moyen d'un film en France en 2008 s'élevait à 6,42 Millions d'Euros. Ce chiffre correspond au processus de fabrication (salaires, moyens techniques) et ne comprend pas les frais de promotion et de sortie qui sont pris en charge par le distributeur et/ou les chaînes de télévision. Or, afin de rassembler cette somme, un certain nombre de personnes vont devoir négocier ensemble.

2.2) Objectif du cas et présentation des rôles

Dans le cas du jeu de rôle « Le réalisateur », le fonctionnement de la filière cinéma a été simplifié (par exemple, le CNC n'apparaît pas) afin de permettre aux participants de se concentrer uniquement sur leur négociation. Les personnes présentes sont :
- le réalisateur, qui sera en charge du tournage du film. Il devra négocier son salaire, mais aussi le « final cut » (droit de montage final), avec le producteur. Dans la réalité, à partir d'un certain budget, le producteur ne laisse que rarement au réalisateur le pouvoir de décision sur le montage final.

- **Le Producteur**, qui est le chef de projet : il cherche le financement, recrute une équipe (réalisateur, scénariste, acteurs, techniciens…) et veille au bon déroulement du projet. Il est le « propriétaire » du film. Aux, Etats-Unis, le film est considéré comme le fruit du travail d'un producteur (l'oscar du meilleur film revient au producteur) ; en France, le réalisateur est considéré comme l'auteur. Durant la simulation, c'est à lui de coordonner les différentes

personnes qui participeront au projet et de rassembler les 9,1 millions nécessaires pour la production du film.

- Le coproducteur est un partenaire particulièrement engagé dans le film : il est présent dès l'achat du scénario et participe en moyens financiers ou techniques au financement du film en échange d'une part de la propriété de l'œuvre. Il recevra donc, au même titre que le producteur, une part des recettes sur tous les supports vendus. Dans la pratique, n'importe quel partenaire (distributeur étranger, chaîne de télévision…) peut négocier le statut de coproducteur qui est signe d'une grande implication dans le film. Lors de la simulation, il sera là pour seconder le producteur.

- Le distributeur, en charge de la sortie en salles du film, achète des droits de diffusion et prend en charge les frais techniques et publicitaires (coût des copies, affiches, bandes annonces, espaces publicitaires, avant-premières, soirées…) du film. A la fin de la carrière du film, il reversera au producteur les bénéfices du film (recettes déduites des frais engagés par le distributeur et de sa marge). Sa participation est très variable et dépend du potentiel commercial du film. Le coût des films, très élevé, fait que seuls de très rares films sont produits sans l'apport initial d'un distributeur. *La Passion du Christ*, financé intégralement par ses producteurs en est un exemple.

- **Les chaînes de télévision** (il y en a deux dans la simulation) entrent à hauteur de 30% dans le financement des films français. Les chaînes hertziennes ont pour obligation de dépenser 3,2% de leur chiffre d'affaires dans le Cinéma français. Canal + qui bénéficie d'un statut particulier (possibilité de diffusion du film 1 an après la sortie en salles au lieu de 2 ans pour les autres) doit investir 12% de son chiffre d'affaires dans le cinéma dont 75% pour des films indépendants.

- Les SOFICA (également au nombre de deux) sont des sociétés d'investissement qui ont pour objet de financer des œuvres audiovisuelles. Elle apportent également une aide pratique en ingénierie financière – elles conseillent notamment certains lieux de tournages (Luxembourg par exemple) qui permettent une réduction sensible des frais fiscaux.

LE REALISATEUR

Instructions générales

Après avoir passé 10 ans à la tête d'une chaîne de télévision, JD Playmountain est devenu producteur. Il envisage de produire un long métrage pour le cinéma. Fort de son expérience de l'audiovisuel et grâce aux nombreux réseaux qu'il a pu tisser au cours de sa vie professionnelle, il envisage cette nouvelle aventure avec sérénité. Sa réputation n'est plus à faire et on dit que le scénario qu'il a acheté récemment est très prometteur.

On raconte même que le sujet étant révolutionnaire dans l'histoire du cinéma français, JD Playmountain espère transformer ce projet en une entreprise extrêmement rentable. Il recherche maintenant des financements pour mener à bien ce film.

Un réalisateur, Alan Smithee, est pressenti pour le mettre en scène. Il a déjà fait ses preuves dans le cinéma à grand spectacle et ses fans, très nombreux, attendent avec impatience son prochain long métrage. Les négociations sont déjà bien engagées mais il attend d'avoir plus d'informations sur le budget de la production et sur le scénario avant de donner son accord définitif.
Pour financer et diffuser son film, JD Playmoutain est entré en contact avec un distributeur, des chaînes de télévision et des SOFICA (Sociétés financières du cinéma et de l'audiovisuel).

Le rôle de chaque partie est le suivant :

Le producteur est le chef d'orchestre : il possède tous les droits sur le futur film. Ne disposant pas de moyens suffisants pour financer ce projet seul, il devra céder une partie de ses droits à ses partenaires.
Une fois le film terminé, le distributeur est chargé de sa sortie dans les salles de cinéma du pays. Il décide du nombre de copies (nombre de salles) et, en accord avec le producteur, de la campagne de promotion (avant-première…) et de la sortie en salles, en vidéo et DVD. C'est lui qui fera tous les investissements relatifs à ces différentes phases ; s'il prévoit une sortie importante, il devra investir une grosse somme d'argent. En cas d'échec du film, il perd non seulement sa mise initiale mais aussi les investissements qu'il aura faits.
Les chaînes de télévision achètent le film à la lecture du scénario et en vue de sa diffusion sur le petit écran, avant même de voir le résultat. Les recettes publicitaires qu'elles tireront de ce film dépendront directement du succès du film en salles. Plus la sortie sera importante plus les recettes publicitaires seront élevées.
Les SOFICA sont des sociétés financières du cinéma et de l'audiovisuel, filiales des grandes banques nationales. En effet, Les établissements bancaires ont l'obligation d'investir une partie de leur chiffre d'affaires dans la culture via les SOFICA qui constituent ainsi pour leurs clients un placement défiscalisé à haut risque. La rémunération du placement dépend uniquement de la rentabilité des films dans lesquels les SOFICA ont investi. Si le film est un échec, l'argent est perdu. Leur objectif est donc purement financier et c'est dans cette optique qu'elles vont négocier avec JD Playmoutain.

Le producteur doit s'entendre avec tous ces partenaires avant de pouvoir débuter le tournage du film : il ne peut se faire sans eux.

LE REALISATEUR

Instructions confidentielles pour le producteur J.D. Playmountain

*Vous êtes **J.D Playmountain**, producteur dans l'industrie du cinéma.*
Vous avez acquis récemment les droits sur un scénario extrêmement prometteur et vous pensez pouvoir en faire un long métrage rentable. Il s'agirait d'un film d'action et d'espionnage, bourré d'effets spéciaux, avec des personnages hauts en couleur. L'histoire est celle d'un agent secret français. Celui-ci est extrêmement efficace mais ses méthodes peu orthodoxes lui causent des difficultés avec ses supérieurs. Sa boisson favorite est le Pastis-Cola au shaker. Il sera bien sûr secondé par une superbe femme rencontrée dans une guinguette sur la plage de Bormes-les-Mimosas. Ils devront ensemble faire face à un milliardaire extrêmement dangereux. En effet, ce dernier envisage, grâce aux pouvoirs d'une statue vaudou, de détruire toutes les réserves d'or du pays afin de faire prendre encore plus de valeur à sa fortune. Les aventures de nos deux héros les emmèneront aux quatre coins du monde et même dans l'espace.

Plusieurs acteurs de renom, vous ont déjà fait savoir leur volonté de participer à ce film, et le casting s'annonce prestigieux.
Vous prévoyez une avalanche d'effets spéciaux et une montagne de bénéfices : ce film ne peut que plaire au public par son concept novateur.

A la lecture de ce scénario, vous avez compris que c'était une mine d'or. Vous possédez 100% des droits sur le film ce qui signifie, en théorie la totalité des bénéfices potentiels du projet.
Vous avez commencé à évaluer ce que coûterait le montage et vous vous êtes rendu compte que vous alliez avoir besoin de sérieux alliés pour arriver à boucler le budget. Ce qui signifie également que vous allez être obligé de céder une partie de vos droits.

En effet, le projet, au total, coûterait 9,1 millions d'euros qui se répartiraient comme suit :
- 3 millions d'euros pour le réalisateur, les acteurs et les centaines de figurants. Votre salaire de 400.000 euros est inclus dans ce montant.
- 3,5 millions d'euros pour la logistique, l'équipe technique, les décors, les caméras, la pellicule…
- 2,6 millions d'euros pour les effets spéciaux, les costumes, la location des salles de montage…
Et encore ! Ce budget ne comprend pas les frais de promotion à la sortie du film, mais vous comptez pour cela sur le distributeur.

Votre budget casting vous est donné à titre indicatif. La règle applicable en l'espèce est la suivante : le cachet de la (ou des) tête(s) d'affiche(s) représente 1/5 du budget casting global.

A cette fin vous avez contacté différentes personnes :
- *Un réalisateur, Alan Smithee, dont la réputation n'est plus à faire. Grand réalisateur français, si vous arriviez à le recruter cela pourrait être un facteur supplémentaire de succès. Vous êtes prêt à lui accorder un salaire de 500.000 euros, déjà compris dans le budget, mais vous souhaiteriez naturellement qu'il accepte un cachet moindre.*

Vous pensez également qu'il vous demandera un pourcentage sur les bénéfices du film. Sachant que c'est la seule monnaie d'échange que vous possédez pour attirer les investisseurs, vous estimez qu'il ne doit pas se montrer trop gourmand et que s'il demandait plus de 15% ce serait un motif de rupture. D'un point de vue artistique, il exigera peut-être d'être libre de monter son film comme il l'entend, et d'avoir le « final cut ». Sur le principe vous n'y êtes pas opposé, mais il devra pour cela accepter de sérieuses concessions financières et obtenir par lui-même l'accord du distributeur. Vous êtes conscient du fait que si vous

arriviez à obtenir le « final cut » dans cette fourchette, les négociations futures s'en trouveraient simplifiées.

- Un distributeur, Avril distribution, acteur incontournable en France.
Vous espérez qu'il pourra vous apporter au moins 2,1 millions d'euros pour le budget et 500.000 euros pour la campagne de promotion et le lancement lors de la sortie. Cela vous semble être une somme raisonnable au regard du succès quasi-certain de ce projet.
En général le distributeur exige entre 15 et 25% des bénéfices du film en fonction des financements apportés. Vous seriez prêt à céder jusqu'à 30%, mais à la condition qu'il vous organise une campagne de promotion exceptionnelle.

- Des SOFICA, afin qu'elles vous aident pour le bouclage. Vous pensez pouvoir convaincre aisément ces dernières, puisque ce sont des structures uniquement préoccupées de rentabilité. En fonction des fonds qu'elles vont vous apporter, vous allez à elles aussi devoir céder une partie des bénéfices du film. Vous espérez pouvoir obtenir entre 2,8 et 3,2 millions d'euros (somme totale des deux). En fonction de cette somme, vous acceptez de leur donner 30% (15 chacune). Mais si le bouclage du budget s'avère difficile pour vous et que vous êtes obligé de leur demander un effort supplémentaire, vous seriez prêt, à l'extrême limite, à monter jusqu'à 40%.

- Des chaînes de télévision. Vous souhaitez en effet, dès maintenant assurer la pérennité de votre film en négociant sa diffusion à la télévision. Vous pouvez vendre les droits à une seule chaîne pour un montant d'1,4 million d'euros. Mais vous en avez contacté deux pour les mettre en concurrence et faire monter les enchères, espérant obtenir un financement plus grand qu'avec une seule chaîne. Une autre solution serait qu'elles se mettent d'accord entre elles. Dans ce cas, vous pensez pouvoir obtenir entre 2,4 et 2,6 millions d'euros, même si ce montant vous semble un peu élevé.

- De plus, vous avez accepté de vous associer à un coproducteur Angel Simeone. Cette alliance présente deux avantages pour vous :
- *Avoir un allié efficace dans les négociations qui s'annoncent. Il sera chargé de recevoir avec vous les différents partenaires financiers ou de discuter seul en votre nom. Etant donné le nombre important de partenaires vous ne pourrez pas faire autrement que de lui confier des responsabilités importantes durant les négociations. Vous ne serez certainement pas trop de deux pour boucler le budget du film.*
- *De plus, Angel Simeone est propriétaire d'un studio d'effets spéciaux. Normalement, un coproducteur aide à financer le budget. Mais là, Il vous propose de vous prêter son studio, ce qui constituerait un apport en nature vous évitant d'avoir à le louer. Vous avez accepté cette offre avec enthousiasme.*

Mais cette association aura un prix… et vous devrez lui céder une partie des droits sur les bénéfices. Vous pensez lui proposer 15% si jamais vous utilisez son studio au moins 4 semaines. Mais vous commencerez bien sûr par lui proposer moins….

Tous les pourcentages sur les bénéfices du film que vous n'aurez pas cédés seront pour vous.
Enfin, et malgré l'habitude qui veut qu'un bon producteur n'ait pas besoin de financer ses projets, vous êtes prêt à vous priver de salaire (400.000€) et à financer vous-même une partie du film en injectant 1 million d'euros de votre poche, si jamais le bouclage du budget s'avérait impossible.

LE REALISATEUR

Instructions confidentielles pour le coproducteur

*Vous êtes **Angel Simeone**, directeur général d'un studio d'effets spéciaux à Rome.*
Evoluant depuis plus de 15 ans dans le cinéma, vous avez travaillé sur de nombreux films. Cependant, depuis quelques années, vous vous êtes aperçu que le cinéma italien était en perte de vitesse et vous avez donc décidé de jeter un oeil sur ce qui ce faisait ailleurs en Europe.

Votre studio, à la pointe de la technologie, est ce qui se fait de mieux actuellement en Europe et votre équipe compte les meilleurs éléments de votre génération. Vous avez contribué notamment au nouvel essor des studios de Cinecitta à Rome et avez participé ainsi au dernier film de la célèbre réalisatrice Martha Scorcize Bands of Melun, qu'elle avait choisi de tourner en Italie pour montrer la ville de Melun sous un climat favorable et ensoleillé.

Pour attirer les producteurs étrangers et vous faire connaître en Europe, vous avez décidé de participer de plus près aux films dont vous réalisez les effets spéciaux. Ainsi, au lieu de vous contenter de vous faire payer pour une prestation technique, vous avez imaginé de devenir coproducteur, c'est-à-dire que vous effectuerez cette prestation en échange d'un pourcentage sur les recettes.

Ce système, qui est déjà pratiqué aux Etats-Unis apporte plusieurs avantages.
Il permet au producteur d'utiliser vos services sans débourser un seul euro. Pour lui, cela correspond à une participation en nature de votre part au financement de son film. Elle correspond au prix qu'il aurait dû payer pour l'utilisation de vos studios.
Pour vous, ce système vous promet des retombées financières proportionnelles aux recettes du film. Vous pouvez donc gagner très gros.

Dernièrement, vous avez été contacté par J.D Playmountain, producteur qui souhaite monter un film d'action. Les rumeurs disent qu'il s'agit d'un espion international qui se lance dans une course contre la montre pour récupérer une statue vaudou qui menace d'anéantir le monde. Il est accompagné dans sa quête par une superbe femme qui le seconde efficacement. Ce sont les nouveaux Roméo et Juliette !

Ce film va bien sûr nécessiter de nombreux effets spéciaux…

Vous évaluez le coût d'utilisation de vos studios à 40 000 euros par jour d'utilisation. Mais au vu de l'ampleur du projet vous pensez que 4 semaines voire 5 (5 jours ouvrés/semaine) seraient nécessaires.
Evidemment, l'utilisation de votre studio a un coût, et vous espérez bien pouvoir négocier avec J.D Playmountain pour obtenir un pourcentage sur les droits du film. 7 ou 8% vous semblent être une bonne base de négociation, 10% serait idéal et vous pouvez même envisager de monter à 15% si vous arrivez à persuader le producteur d'utiliser votre studio 1 semaine de plus…
En revanche, étant donné que vous êtes coproducteur du film vous allez devoir vous entendre avec J.D Playmountain le plus rapidement possible et former avec lui une alliance solide, pour pouvoir l'épauler dans les négociations avec les autres participants au projet. Vos relations font d'ailleurs de vous l'interlocuteur privilégié des SOFICA et vous n'omettrez pas de le signaler au producteur afin de le décharger des longues discussions qu'il aura à mener avec les différents acteurs.

LE REALISATEUR

Instructions confidentielles pour le Réalisateur

Vous êtes Alan Smithee, réalisateur de grand talent. Vous avez commencé votre carrière il y a 10 ans. Immédiatement remarqué pour vos courts-métrages, vous n'avez eu aucun mal à monter vos premiers films. Au début de votre carrière vous étiez plutôt spécialisé dans le cinéma d'auteur. La critique a souvent été élogieuse, admirant votre manière de filmer. Vous avez également été reconnu par votre profession lors du fameux festival de Mannheim où vous avez reçu, récompense suprême, un ourson d'or pour votre film Le Parfait Eclairage.

Cependant vos films, salués par la critique ont été boudés par le public, et bien souvent, vos chefs-d'œuvre sont restés déficitaires, ce qui explique le passage à vide que vous avez connu il y a quelques années. En effet, devant les conséquences financières désastreuses de vos projets, vous avez eu de plus en plus de mal à trouver des investisseurs acceptant de miser sur vous.

Pour vous remettre en scène il y a 3 ans, vous avez accepté de tourner une grosse production, La Pierre et l'Epée, un film d'action, qui fut un grand succès en salle. Mais, la critique et vos fans de la première heure ont eu l'impression que vous trahissiez vos origines et vos sources d'inspiration.

Cependant, votre manière de filmer, de mettre en scène, vos expériences dans le cinéma d'auteur et les grosses production, ont fait de vous un réalisateur incontournable en France. Pour votre dernier film, qui remonte à 6 mois, vous avez même réussi à négocier le « final cut » privilège rarement accordé à vos collègues.

Vous avez récemment entendu parler d'un projet de film et d'ailleurs, J.D Playmountain, le producteur qui possède le scénario vous a contacté à ce sujet. C'est une superproduction au budget important et des noms d'acteurs célèbres ont déjà été prononcés pour les rôles principaux. Il vous a expliqué qu'il s'agissait d'une histoire d'espion avec une course poursuite haletante à la recherche d'une statue vaudou…

Vous êtes naturellement intéressé tant pour les retombées pour votre carrière que par les aspects financiers et artistiques du projet et vous souhaitez y participer. Mais naturellement pas à n'importe quelles conditions. C'est pour cette raison que vous n'avez pas encore donné votre réponse à Dominique Benoît, attendant d'avoir plus d'informations.

Sur les aspects artistiques, votre objectif principal est d'obtenir le « final cut ». L'ayant obtenu pour votre dernier film vous avez pu vous rendre compte à quel point il est important de pouvoir mener un projet jusqu'à son terme. Vous considéreriez comme un affront à votre talent le fait de ne pas pouvoir monter votre film comme vous l'entendez. Vous êtes cependant conscient que cela vous obligerait à faire des concessions financières sur votre cachet.

D'un point de vue financier, vous souhaiteriez obtenir un salaire fixe. Etant donné votre popularité, Vous pouvez envisager de demander 300.000 euros.
D'autre part, vous souhaiteriez obtenir au moins 5% sur le bénéfice total du film (sortie en salle, produits dérivés, sortie en DVD, diffusion à la télévision…). Cependant, conscient de la complexité des montages financiers dans le milieu de l'audiovisuel, vous seriez prêt à renoncer à votre salaire en échange de 10% des bénéfices réalisés, confiant dans le projet et votre talent.

LE REALISATEUR

Instructions confidentielles pour la SOFICA BIO

Vous êtes Frédérique Martin, financier de haut vol au sein de la Banque Internationale de l'Ouest (BIO), l'un des plus grands établissements bancaires du pays. Vous êtes spécialisé depuis plus de 10 ans au sein de votre banque dans les placements à hauts risques et les plus gros clients de votre établissement vous confient leur argent. Après avoir exercé pendant 5 ans sur toutes les places boursières du monde, vous avez décidé de vous orienter vers un secteur qui vous attirait depuis votre enfance : le cinéma.

A votre demande, votre employeur vous a donc proposé de prendre la tête d'une SOFICA appartenant au réseau Galaxis. Les SOFICA (sociétés de financement de l'industrie cinématographique et de l'audiovisuel) ont été créées en 1985. Elles constituent des sociétés d'investissement destinées à la collecte de fonds consacrés exclusivement au financement d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques agréées par le Centre National de la Cinématographie (CNC).

Elles peuvent investir soit en souscrivant au capital de sociétés de productions cinématographiques, soit en apportant leur participation au financement d'un film. C'est cette dernière activité qui vous a été confiée.

Votre responsabilité est directement engagée dans cette opération. En effet, les clients de Galaxis vous confient leur argent en espérant toucher un pactole élevé. Vous les avez naturellement prévenu que ce type de placement était risqué mais ils croient en votre réputation et vous donnent toute leur confiance. Vous savez que si le film n'a pas le succès escompté, vous serez considéré comme responsable de ce mauvais placement par les décideurs de Galaxis.

C'est dans ce climat assez tendu et avec une obligation de résultat que vous rencontrez le producteur JD Playmountain. Il vous propose d'investir dans sa prochaine production et semble confiant dans la réussite du projet mais vous savez que rien n'est joué dans le domaine de l'audiovisuel.
Vous disposez de 2 millions d'euros à investir, mais afin de limiter les risques vous pensez n'investir que 1,5 millions d'euros et cela constitue déjà un investissement important. Cependant, si le producteur vous supplie, vous pensez pouvoir augmenter cette somme jusqu'à la limite des 2 millions d'euros.

En échange, vous devez obtenir un pourcentage des recettes qui vous assure une plus value raisonnable. En aucun cas, vous ne pouvez vous engager si vous recevez moins de 10% des recettes du film. Dans l'idéal, vous souhaitez obtenir entre 15% et 20%.

Vous savez également qu'une autre SOFICA a été contactée pour assurer une partie du financement du projet. Vous souhaitez la rencontrer avant de commencer les négociations avec le producteur afin de nouer avec elle une alliance solide qui vous permettra de ne parler que d'une seule voix face à JD Playmountain.

En cas d'échec avec le producteur, vous pensez pouvoir nouer des alliances avec le distributeur, voire le réalisateur.

LE REALISATEUR

Instructions confidentielles pour la SOFICA GALAXIS

Vous êtes Camille Canaletto, financier de haut vol au sein de la banque Galaxis, l'un des plus grands établissements bancaires du pays.

Vous êtes spécialisé depuis plus de 10 ans au sein de votre banque dans les placements à hauts risques et les plus gros clients de votre établissement vous confient leur argent. Après avoir exercé pendant 5 ans sur toutes les places boursières du monde, vous avez décidé de vous orienter vers un secteur qui vous attirait depuis votre enfance : le cinéma.

A votre demande, votre employeur vous a donc proposé de prendre la tête d'une SOFICA appartenant au réseau Galaxis. Les SOFICA (sociétés de financement de l'industrie cinématographique et de l'audiovisuel) ont été créées en 1985. Elles constituent des sociétés d'investissement destinées à la collecte de fonds consacrés exclusivement au financement d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques agréées par le Centre National de la Cinématographie (CNC).

Elles peuvent investir soit en souscrivant au capital de sociétés de production cinématographiques, soit en apportant leur participation au financement d'un film. C'est cette dernière activité qui vous a été confiée.

Votre responsabilité est directement engagée dans cette opération. En effet, les clients de Galaxis vous confient leur argent en espérant toucher un pactole élevé. Vous les avez naturellement prévenus que ce type de placement était risqué mais ils croient en votre réputation et vous donnent toute leur confiance. Vous savez que si le film n'a pas le succès escompté, vous serez considéré comme responsable de ce mauvais placement par les décideurs de Galaxis.

C'est dans ce climat assez tendu et avec une obligation de résultat que vous rencontrez le producteur JD Playmountain. Il semble confiant dans la réussite du projet mais vous savez que rien n'est joué dans le domaine de l'audiovisuel. Il vous propose d'investir dans sa prochaine production.
Vous disposez de 1.6 millions d'euros que vous devez investir dans ce film. Si vous dépensez moins, l'argent dormira sur le compte de votre SOFICA, mais ce sera toujours de l'argent que vous n'aurez pas perdu si le projet échoue.

En échange, vous devez obtenir un pourcentage des recettes qui vous assure une plus value raisonnable. En aucun cas, vous ne pouvez vous engager si vous recevez moins de 10% des recettes du film. Dans l'idéal, vous souhaitez obtenir 20%.

Vous savez également qu'une autre SOFICA a été contactée pour assurer une partie du financement du projet. Vous souhaitez la rencontrer avant de commencer les négociations avec le producteur afin de nouer avec elle une alliance solide qui vous permettra de ne parler que d'une seule voix face à JD Playmountain.

LE REALISATEUR

Instructions confidentielles pour la TI2

Vous êtes Dominique Benoît et vous travaillez au sein de l'une des principales chaînes de télévision du pays, TI2 (Télévision internationale 2). Homme de l'ombre, vous avez su gagner la confiance des présidents successifs qui vous confient les dossiers complexes et les négociations difficiles.

Vous avez appris récemment que le Producteur JD Playmountain avait acquis les droits sur un scénario et tentait de monter un film. Il s'agirait apparemment d'un film d'action, genre qui recueille d'habitude les faveurs du public.
Vous connaissez bien l'industrie du cinéma, et savez que la vie d'un long métrage ne s'arrête pas à la sortie en salle. Après, il y a la sortie en DVD, et surtout la diffusion à la télévision, qui peut être extrêmement rentable si le film a été un succès au box-office. En effet, si une grosse audience est prévue, le prix des spots publicitaires augmente, et votre chaîne pourrait rafler le jackpot, surtout lors de la première diffusion. Vous êtes ainsi partisan d'une sortie en salle importante afin de faire parler du film avant sa sortie à la télévision. Dans ce but, vous espérez pouvoir faire pression sur le distributeur pour qu'il organise la plus grosse promotion possible (au moins 600.000 euros).

Vous êtes naturellement intéressé pour acheter les droits du film à la télévision, mais vous devrez faire des concessions, parce que vous savez que vous ne serez pas seul sur les rangs.

En effet, votre principal concurrent, la CTE (chaîne de télévision européenne), va probablement être très intéressé par le film et tout faire pour obtenir les droits de diffusion. Il va vous falloir persuader JD Playmountain de l'intérêt de vendre son film à la TI2 plutôt qu'à la CTE.

Heureusement, vous n'êtes pas sans armes. Le budget annuel consacré à l'achat des droits de diffusion est conséquent au sein de votre chaîne puisqu'il représente un peu plus de 30 millions d'euros. Mais votre direction ne vous soutiendrait pas si vous accordiez à un seul film plus de 1 millions d'euros. Il faut en effet garder des fonds pour l'achat d'autres films à diffuser durant l'année. Etant donné vos rapports de confiance avec le président de la chaîne, vous pensez cependant pouvoir obtenir une rallonge budgétaire et proposer au maximum 1,6 millions d'euros. Cela vous laisse une enveloppe conséquente pour tenter d'obtenir l'exclusivité. Mais c'est votre limite et cette somme ne devra en aucun cas être dépassée.

Cependant, entrer en concurrence avec la CTE n'est pas sans risque et vous pourriez bien ressortir perdant sans rien obtenir. De surcroît, JD Playmountain va avoir besoin d'argent pour financer son film et l'accord budgétaire des deux chaînes peut être souhaitable Vous pensez dans ce cas pouvoir trouver un arrangement avec la CTE. L'objet de la négociation sera bien sûr le droit de première diffusion du film sur le petit écran. Evidemment, vous souhaiteriez l'obtenir. Si jamais ce n'était pas possible vous voulez au moins obtenir les deuxième et troisième diffusions mais dans ce cas, vous reverriez votre contribution à la baisse d'au moins 100.000 euros par rapport à l'autre chaîne.

LE REALISATEUR

Instructions confidentielles pour la CTE

*Vous êtes **Adémar Aukar de Tours** et vous travaillez au sein de l'une des grandes chaînes de télévision du pays CTE (Chaîne de Télévision Européenne). Homme de l'ombre, vous avez su gagner la confiance des présidents successifs qui vous confient les dossiers complexes et les négociations difficiles.*

Vous avez appris récemment que le Producteur JD Playmountain une de vos relations, avait acquis les droits sur un scénario et tentait de monter un film. Il s'agirait apparemment d'un film d'action et d'espionnage, genre qui recueille d'habitude les faveurs du public.
Vous connaissez bien l'industrie du cinéma, et savez que la vie d'un long métrage ne s'arrête pas à la sortie en salle. Après, il y a la sortie en DVD, et surtout la diffusion à la télévision, qui peut être extrêmement rentable si le film a été un succès au box-office. En effet, si une grosse audience est prévue, le prix des spots publicitaires augmente, et votre chaîne pourrait rafler le jackpot, surtout lors de la première diffusion. Vous êtes ainsi partisan d'une sortie en salle importante afin de faire parler du film avant sa sortie à la télévision. Dans ce but, vous espérez pouvoir faire pression sur le distributeur pour qu'il organise la plus grosse promotion possible (au moins 600.000 euros).

Vous êtes naturellement intéressé pour acheter les droits du film à la télévision, mais vous devrez faire des concessions, parce que vous savez que vous ne serez pas seul sur les rangs.

En effet, votre principal concurrent, la TI2 va probablement vouloir obtenir les droits de diffusion. Il va vous falloir persuader JD Playmountain de l'intérêt de vendre son film à la CTE plutôt qu'à la TI2.

Heureusement, vous n'êtes pas sans armes. Le budget annuel consacré à l'achat des droits de diffusion est conséquent au sein de votre chaîne puisqu'il représente un peu plus de 30 millions d'euros. Mais votre direction ne vous soutiendrait pas si vous accordiez à un seul film plus de 1,2 millions d'euros. Il faut en effet garder des fonds pour l'achat d'autres films à diffuser durant l'année. Etant donné vos rapports de confiance avec le président de la chaîne, vous pensez cependant pouvoir obtenir une rallonge budgétaire et proposer au maximum 1,5 millions d'euros. Cela vous laisse une enveloppe conséquente pour tenter d'obtenir l'exclusivité. Mais c'est votre limite et cette somme ne devra en aucun cas être dépassée.

Cependant, entrer en concurrence avec la TI2 n'est pas sans risque et vous pourriez bien ressortir perdant sans rien obtenir. De surcroît, JD Playmountain va avoir besoin d'argent pour financer son film et l'accord budgétaire des deux chaînes peut être souhaitable, notamment pour la puissance financière que vous représenteriez si vous étiez alliés. Vous souhaitez donc pouvoir trouver un arrangement avec votre concurrent. L'objet de la négociation sera bien sûr le droit de première diffusion du film sur le petit écran. Pour vous, il est capital de l'obtenir et vous ne pouvez pas envisager d'aller plus loin dans le financement du long métrage sans obtenir ce droit. Vous êtes cependant conscient que le pouvoir de décision est entre les mains du producteur.

LE REALISATEUR

Instructions confidentielles pour le distributeur

*Vous êtes **Pat Récoul**, responsable des acquisitions chez Avril Distribution. Votre mission au sein de cette structure consiste à parcourir le monde à la recherche de films en vue de les sortir en France. Jusqu'alors, Avril Distribution était spécialisé dans les films d'auteurs à petit budget. Votre film le plus important a été le film d'Alan Smithee Le Parfait Eclairage pour lequel il avait obtenu un ourson d'or et dont le budget était de 4 millions d'euros et que vous avez sorti dans 100 salles en France. Depuis votre dernière collaboration, Alan Smithee a tourné 2 films que vous n'avez pas distribués, dont La Pierre et l'Epée film d'action qui est sorti sur 800 écrans en France et a attiré 5 millions de spectateurs, ce qui est considérable.*

Récemment, vous avez été contacté par Alan Smithee qui envisage de faire un film avec le producteur J.D Playmoutain. Il souhaiterait collaborer de nouveau avec vous sur ce projet et le producteur a accepté.
J.D Playmoutain vous a transmis son budget qui est de 9 100 000 euros, ce qui en ferait, de loin, votre plus gros film. Mais le jeu en vaut la chandelle ! Les rumeurs parlent d'un somptueux film d'action avec un espion international envoûté par un sorcier vaudou… Mais les rumeurs étant ce qu'elles sont, vous comptez bien demander des détails sur le scénario au producteur et au réalisateur.

En cas de succès, Avril Distribution entrerait dans la cour des grands, concurrençant des distributeurs comme Pathé et UGC. En cas d'échec, vous savez qu'Avril ne survivrait pas. Vous ne voulez pas être un des innombrables distributeurs qui ont fait faillite en voulant jouer trop gros, mais cependant, ce projet vous attire et vous aimeriez devenir le distributeur attitré des films d'Alan Smithee.

Votre Directeur Général vous a autorisé à financer le film à hauteur de 2 300 000 euros. Ce montant correspond à l'achat des droits de distribution du film en salle. Il ne comprend pas les frais de sortie du film qui seront à votre charge (publicité, tirage des copies, organisation d'avant-premières…). Vous évaluez les frais de sortie pour un tel film à 600 000 euros pour 450 salles. Vous pouvez éventuellement augmenter votre participation totale mais en aucun cas Avril Distribution ne pourra dépenser plus de 3 000 000 d'euros sur ce film.

En échange, vous devez obtenir au moins 15% des bénéfices du film (une fois vos frais de sortie remboursés) sachant que l'idéal serait 20%.

Par ailleurs, votre Directeur Général serait rassuré s'il obtenait le « final cut », c'est-à-dire un droit de regard sur le montage final et le droit de couper certaines scènes du film qu'Avril jugerait comme « non adapté au public du film ». Obtenir le final cut signifierait pour vous une garantie d'avoir un film qui corresponde à vos attentes. Il s'agit cependant d'un objectif secondaire et de plus vous vous doutez que c'est un sujet sensible pour le réalisateur qui voudrait garder la main sur le montage de son film.
Il va donc vous falloir négocier avec lui pour obtenir ce « final cut ».
Soit vous le lui laissez en échange de compensation (signature d'un contrat sur plusieurs films pour le fidéliser, baisse de son pourcentage du film à voir avec le producteur…), soit vous lui prenez, mais dans ce cas, vous devrez faire de sérieuses concessions…
Préparez-vous pour ces négociations…

2.3) Scenario pédagogique

Le déroulement du cas « Le réalisateur » est relativement long, du fait des nombreuses interactions entre les différents protagonistes. Les étudiants sont répartis par univers, chaque univers comprenant huit personnes correspondant aux huit rôles présents dans le cas. Ainsi pour vingt-quatre participants, nous aurons trois univers de huit personnes.
Temps global estimé : 4 heures qui se décomposent de la manière suivante :

- Lecture et préparation des rôles : 40 minutes
- Négociation par univers : 120 minutes
- Débriefing et apports pédagogiques : 80 minutes

Encore une fois, la présence, en parallèle, de plusieurs univers permet d'avoir différents résultats et de mettre en perspective le profil de chaque apprenant, en fonction de son univers.
De plus nous avons décliné ce cas puisqu'il existe aussi avec douze rôles, seize rôles, vingt-quatre rôles et vingt-huit rôles, ce qui permet, à chaque fois de complexifier les relations entre les participants

2.4) éléments de débriefing et intérêt du cas

Le cas du réalisateur est un cas de synthèse destiné à vérifier que toutes les notions étudiées lors des cas pratiques précédents ont bien été assimilées. Ainsi, nous revenons, durant le debriefing, sur la préparation mais également les rapports de force au sein du groupe. Cette simulation multilatérale complexe nous permet en outre de montrer aux participants les difficultés de la négociation dans le secteur du cinéma du fait du grand nombre d'interactions existant entre les acteurs. La cartographie suivante montre la complexité des relations :

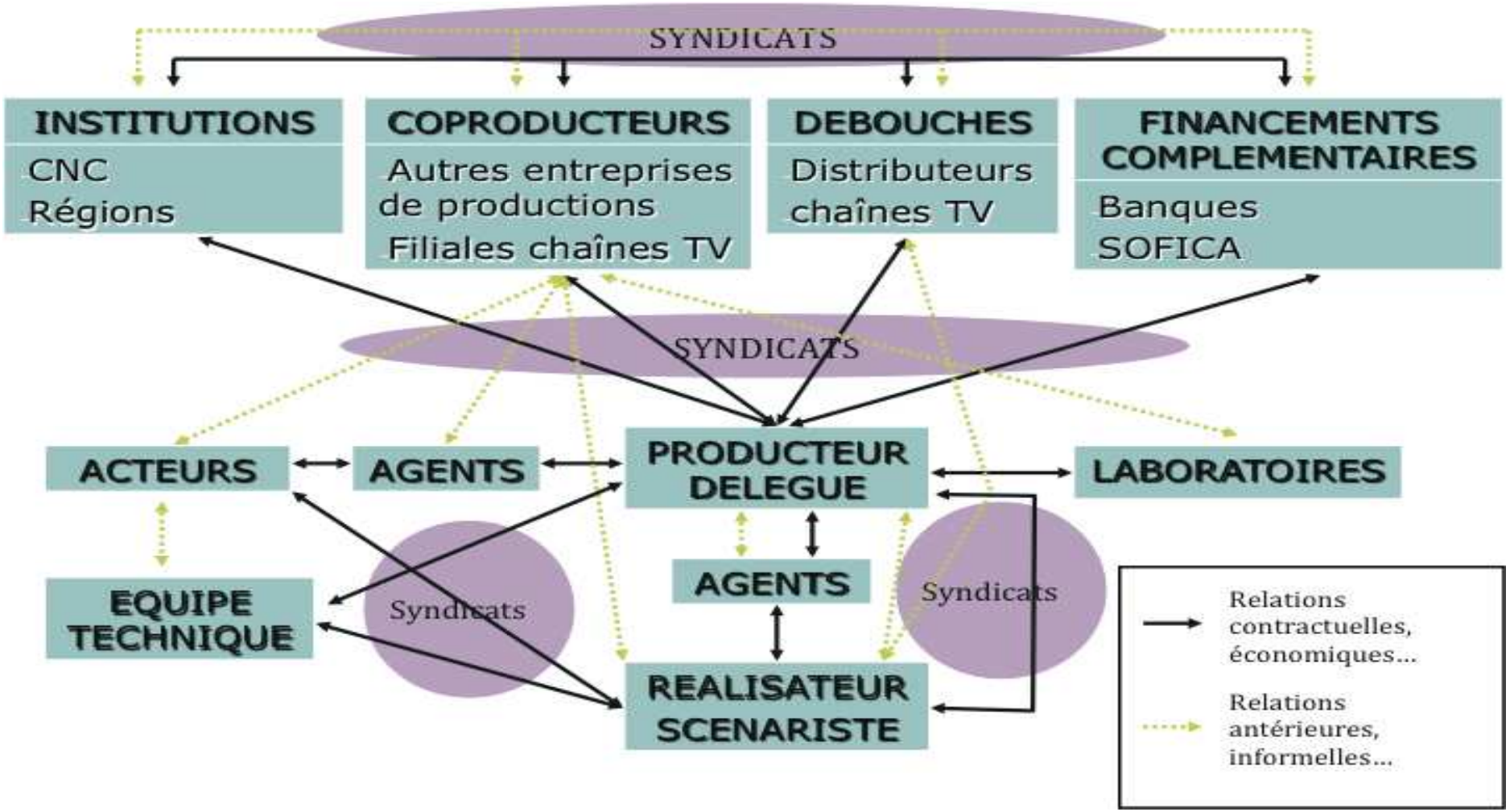


Schéma n°40 : les liens entre les différents acteurs dans l'industrie du cinéma

Au-delà de la vision d'ensemble du milieu de l'industrie cinématographique, le cas « Le Réalisateur » nous permet d'étudier trois points fondamentaux dans la négociation :

2.4.1) les alliances et les coalitions

Dans certains secteurs professionnels, les alliances et les coalitions jouent un rôle essentiel. C'est particulièrement vrai dans le milieu du cinéma où elles peuvent être verticales ou horizontales.

Elles seront horizontales lorsque deux acteurs, présents au même niveau de la chaîne de valeur du cinéma, décident de s'allier et de s'unir. Ce fut notamment le cas lors de la fusion entre CANALSAT et TPS[185] qui étaient tous deux financeurs du cinéma français. Cette fusion a profondément bouleversé les rapports de force au sein de l'industrie du cinéma : les deux groupes fusionnés ont mis moins d'argent dans le financement de productions cinématographiques, tout en renforçant leur pouvoir de négociation avec les majors et les producteurs. Lors de certaines simulations du *réalisateur*, certains participants décident aussi de créer des alliances horizontales en s'alliant entre eux. Par exemple, deux SOFICA peuvent s'allier et ajouter au sein de la coalition les chaines de télévision. Leur objectif en faisant cela est le même que dans la réalité : atteindre une taille financière critique qui leur permette de peser sur l'ensemble de la simulation.

A l'inverse, les coalitions seront verticales lorsqu'un acteur de la chaîne de valeur du cinéma contrôle l'intégralité du processus de financement d'un film. C'est le cas notamment d'Europacorp, société fondée par Luc Besson et Pierre-Ange Le Pogam, en 2000. Europacorp est une société qui réunit les activités de production de films, de distribution en salle, de vidéo, de Video on Demand (VoD), la post-production (via Digital Factory) la vente de droits à la télévision, la vente des droits internationaux, et la production de films publicitaires. Il faut également rajouter une société de financement de court-métrages ainsi que des SOFICA. Cela signifie que Europacorp peut parfaitement produire un film sans aide extérieure et qu'elle maîtrise l'ensemble des métiers liés à l'industrie du cinéma.

[185] L'accord de fusion entre Canalsat et TPS est annoncé par Vivendi (maison-mère de Canal+) en janvier 2005. La fusion est réellement effective le 4 janvier 2007

2.4.2) le temps dans la négociation

La pression du temps dans la négociation a fait l'objet de nombreuses études. Lionel Bobot[186] a notamment montré qu'elle pouvait avoir des effets bénéfiques : *« plus de concessions réciproques (Yukl, 1974 ; Pruitt et Carnevale, 1981), moins d'impasses voire aucune, une plus grande rapidité à conclure (Bass, 1966 ; Komorita et Barnes, 1969), des niveaux de demande plus bas, des attentes minimales moins élevées et un bluff moins prononcé (Pruitt et Drews, 1969). Cette convergence de résultats est particulièrement intéressante quand on sait la diversité des manipulations expérimentales, des variables indépendantes et dépendantes utilisées et de l'opérationnalisation des variables indépendantes quand celles-ci sont semblables. ».*

Cette pression du temps est clairement ressentie par les étudiants lors de la simulation « Le réalisateur », puisque celle-ci se déroule pendant 24 heures (les instructions sont distribuées dans l'après-midi vers 16 heures et les participants ont jusqu'au lendemain 16 heures pour conclure et boucler leurs accords.

La pression du temps se manifeste de la façon suivante : au début de la simulation, ils échangent des idées et de l'information, nouent des contacts informels sans réussir à conclure un accord immédiatement (la phrase qui revient le plus souvent lors de cette phase est : « *On se revoit, on en reparle* »). Au fur et à mesure que le temps s'écoule, les participants comprennent qu'ils doivent signer leurs accords et finissent par conclure quelques minutes avant la fin annoncée de la simulation. Pour le producteur, qui négocie avec tous les autres la pression est différente : chaque minute qui passe affaibli sa position et renforce celle des autres. En effet, son objectif premier étant de boucler le budget de son film, il doit, à la fin de la simulation avoir fait signer tous les acteurs. S'il commence à contracter avec ses partenaires dès le début de la simulation, il peut se permettre de se montrer intransigeant, puisque s'il n'arrive pas à trouver un terrain d'entente, il lui reste du temps pour trouver un autre partenaire. En revanche, plus la fin de la simulation approche, moins il a d'alternatives possibles et il est forcé à des concessions qu'il n'aurait pas faites au début de la simulation. Pour illustrer cette tension du temps, nous avons coutume de dire, pour tous les acteurs de la simulation, excepté les producteurs, qu'un euro dépensé au début de la simulation vaut moins qu'un euro dépensé à la fin.

---

[186] BOBOT Lionel , « Les effets de la pression du temps sur les négociations bilatérales et multilatérales » , *Négociations*, 2008/2 n° 10, p. 53-73. DOI : 10.3917/neg.010.0053

Cette illustration permet donc de faire prendre conscience aux apprenants que le processus de négociation est un enjeu extrêmement important qui peut sous-tendre des gains ou des pertes conséquentes.

2.4.3) la réputation et l'intérêt de respecter la parole donnée

Le milieu professionnel du cinéma est essentiellement fait d'informel où toutes les personnes se connaissent. De plus, les accords sont scellés bien avant la signature du contrat, souvent de manière orale. Pour cela, chaque personne a intérêt à respecter la parole donnée lorsqu'il conclut un accord afin de préserver au maximum son capital réputationnel.

L'on assiste souvent, lors de la simulation du « Réalisateur », à des trahisons, des rumeurs, des personnes qui ne respectent pas l'accord conclu quelques heures auparavant. Dans le cadre d'une simulation, cela ne porte pas forcément à conséquence, mais il est important de rappeler aux participants, à la fin de cette simulation que chaque métier possède ses règles professionnelles non écrites et que le non-respect de ces règles peut entraîner de graves dommages à leur réputation, voire, le bannissement de l'univers professionnel dans lequel ils évoluent.

Là encore, l'apport des anciens est considérable, puisqu'au XVIIème siècle déjà, le cardinal de Richelieu affirmait : *« Les rois doivent bien prendre garde aux traités qu'ils font, mais quand ils sont faits, ils doivent les observer avec religion (…) Je soutiens que puisque la perte de l'honneur est plus que celle de perdre la vie, un grand prince doit plutôt hasarder sa personne et même l'intérêt de son Etat, que de manquer à sa parole qu'il ne peut violer sans perdre sa réputation »*[187]

[187] in *Négociation européennes,* sous la direction d'Alain Pekar Lempereur et Aurélien Colson, A2C médias, Paris, 2008

Conclusion sur les simulations de négociations multilatérales

La plupart des négociations aujourd'hui comme hier sont des négociations multilatérales, c'est-à-dire possédant une multiplicité d'acteurs. Les simulations présentées dans le premier chapitre avaient pour objectif de permettre aux étudiants de découvrir les enjeux de la négociation et les principes régissant cette dernière. Ils sont centrés sur eux-mêmes en appliquant les règles qui feront d'eux de bons négociateurs, notamment à travers la préparation de la négociation

Le passage aux négociations multilatérales permet aux apprenants de s'ouvrir aux autres et de prendre conscience de l'environnement de la négociation. Une fois les règles fondamentales maîtrisées, ils doivent en effet pratiquer ce qu'ils ont appris dans un environnement complexe.

De plus, au-delà de la préparation de la négociation, les simulations comme « Yallah » ou « le réalisateur », permettent aux participants de comprendre et d'appréhender le processus qui rythme une négociation, les rapports de force qui la sous-tendent et l'importance du contact informel dans la réussite finale.

CHAPITRE 3 La gestion des conflits

La négociation peut également être faite de conflits, de tensions importantes et il est capital de donner aux participants des outils pour leur permettre de gérer au mieux ces tensions.
Le cas « Les convoyeurs » que nous allons présenter, permet aux étudiants de tester une situation conflictuelle.

3.1) résumé du cas

Les convoyeurs de fonds sont excédés par les attaques qui se multiplient contre leurs fourgons blindés et qui ont fait de nombreuses victimes. Ils sont en grève depuis 15 jours, paralysant le système monétaire du pays. Le gouvernement a demandé à leurs employeurs et aux banques d'entrer en négociation.

3.2) Objectif du cas et présentation des rôles

L'objectif du cas est de sensibiliser les étudiants à la gestion des conflits personnels dans la culture française. Il met en scène une confrontation houleuse entre des syndicats et des représentants patronaux. Le choix du contexte est uniquement dû à la culture conflictuelle française largement stigmatisée, entre les centrales syndicales et le patronat ou le gouvernement. Le cas peut cependant être utilisé pour tous les types de conflits personnels, mettant en jeu des émotions.
Il doit permettre aux étudiants de se concentrer sur la forme du conflit, sur la relation à l'autre, et non pas sur le fond du conflit. Pour cela, la Zone d'Accord Possible de la simulation est quasiment inexistante.
Le cas est construit sous la forme d'une simulation de négociation multilatérale asymétrique : trois syndicats affrontent deux représentants des banques et des employeurs :

- *CNTF* : Le représentant du CNTF prend part à ces négociations pour des raisons différentes des deux autres. Il est plutôt intéressé par sa carrière et voit dans la

négociation qui s'ouvre un moyen d'accéder à la renommée médiatique. Il vise un but personnel et a intérêt à ce que la négociation aboutisse.

- *SPC* : représentant le plus âgé et le plus expérimenté du groupe. Attaché à son métier, il souhaite faire plier ses employeurs lors de cette « grève du désespoir ».
- *FCFB* : scandalisé par la mort d'un de ses collègues convoyeurs de fonds, c'est le plus virulent des trois.
- *Représentant des employeurs* : ouvert à la discussion. Il pense que les banques doivent faire un effort. La difficulté de la négociation réside pour lui dans le fait de présenter un front uni et une alliance forte avec le représentant des banques face aux attaques des syndicats.
- *Représentant des banques* : Il cherche des solutions, mais n'a aucune marge de négociation. Il a sur les épaules une pression importante de ses clients et de ses agences qui veulent trouver une solution à la crise. Il peut éventuellement se désolidariser des employeurs : Les banques ne sont que les clientes des entreprises de transport de fonds.

Outre cette asymétrie numérique en faveur des syndicats, nous avons pour habitude de « briefer » les syndicalistes en leur demandant d'être agressifs, virulents et violents lors de la négociation. De plus, il leur est distribué, lors du briefing, le document intitulé « phrases d'attaque », destiné à inspirer les syndicats dans leurs attaques personnelles contre les employeurs et les banquiers. L'idée directrice est de pousser les syndicats à être très en colère.

LES CONVOYEURS[188]

Informations générales.

Les attaques contre les fourgons blindés se sont multipliées ces derniers temps. Le mois dernier, ce ne sont pas moins de 4 attaques au lance-roquettes qui se sont produites, tuant ou blessant 13 convoyeurs de fond.

Il s'agirait d'un gang bien organisé, connaissant les habitudes des fourgons. Mais le problème va bien au-delà de cette organisation criminelle qui sévit depuis quelques mois : les fourgons de transport de fonds ont toujours été les cibles privilégiées des braqueurs en tout genre.

Les convoyeurs, inquiets et terrorisés ont commencé une grève reconductible, afin que des mesures soient prises pour garantir leur sécurité.

Depuis 15 jours les banques et les distributeurs automatiques ne sont donc plus alimentés en liquidités. Le pays commence à ressentir les effets de cette grève : les commerçants manquent de monnaie, et ont appelé le gouvernement à prendre des mesures.

Hier, une manifestation sans précédent de fourgons blindés a eu lieu, accompagnée de barrages routiers sur la plupart des autoroutes du pays. « Il faut faire prendre conscience aux gens la difficulté et le danger devant lequel nous nous trouvons. Ma fille a envie de revoir son papa vivant ! » ou « Entre la bourse et la vie, choisissons la vie ! », clamaient certains devant les caméras de télévision. Les 8000 convoyeurs de fonds que compte le pays se sentent en permanence en danger de mort.

Devant les risques de paralysie du système bancaire et du pays tout entier, l'ampleur du mouvement, et les revendications pressantes des convoyeurs de fonds, le gouvernement a appelé les protagonistes à se rencontrer et à négocier.

Les transporteurs sont organisés en syndicats, dont trois sont représentatifs : Le SPC (Syndicat Professionnel des Convoyeurs) ayant recueilli 27% des voix au dernières élections syndicales, la CNTF (Confédération Nationale des Transporteurs de Fonds) créditée de 21% des voix et la FCFB (fédération des conducteurs de fourgons blindés), plus petit que le SPC et la CNTF, mais dont l'influence ne cesse de progresser au sein de la profession.

Ont été également conviés à la table des négociations un délégué de l'association des banques françaises, et le représentant des entreprises de transports de fonds.

Les représentants des convoyeurs ont en effet des revendications concernant à la fois les banques et leurs employeurs.

Les dispositions légales précisent que les transports de fonds doivent être blindés et que les convoyeurs doivent être armés lors de l'exercice de leur métier (décret 79-618 du 13 juillet 1979 modifié par le décret 2000-376 du 28 avril 2000). Les syndicats estiment cependant que ces textes ne sont pas suffisants et appellent leurs employeurs à prendre des mesures concrètes visant à un renforcement des mesures de sécurité.

[188] ©Ce cas a été conçu, écrit et réalisé par Eric le Deley et Mehdi Sabbar. Il ne peut être ni reproduit, ni traduit, ni modifié sans le consentement des auteurs. Tous droits réservés. Juillet 2006.

De la part des banques ils attendent l'embauche de personnel de sécurité supplémentaire, ainsi que des sas dans toutes les banques, qui éviteraient d'avoir à stationner le fourgon devant les agences bancaires.

Ils souhaitent également que le plafond de transport de fonds soit abaissé, afin de ne plus transporter autant d'argent à chaque transfert. La contrepartie serait l'embauche de personnel supplémentaire.

Enfin, ils exigent la création d'un fonds d'indemnisation financé par les banques et par leurs employeurs. « L'argent transporté doit nous assurer », scandent-ils depuis le début du mouvement.

Bien qu'ayant conjointement déclaré que ces mesures étaient irréalistes, les employeurs et les banques se sont déclarés ouverts à la négociation.

Le gouvernement, conscient qu'une crise longue serait coûteuse pour le pays, mais ne souhaitant pas s'impliquer dans la résolution du conflit pour des raisons politiques et les possibles retombées médiatiques, a appelé les parties à se réunir, en leur prêtant pour cela les locaux du ministère de l'intérieur.

LES CONVOYEURS

Informations confidentielles pour le représentant des entreprises de convoyeurs de fond

Vous êtes le vice président d'une entreprise de transport de fonds de taille moyenne, la Bank's, présente sur l'ensemble du territoire. Diplômé d'une école de commerce, vous travaillez dans cette entreprise depuis que vous êtes rentré dans la vie active, il y a 11 ans. Depuis plusieurs années, vous vous êtes organisés avec les autres entreprises du secteur, afin de parler d'une seule voix aux syndicats de la profession et au public.
Votre syndicat des entreprises de convoyeur comprend la majorité des entreprises du secteur. Elles représentent 95% du volume des transferts de fonds effectués par la route et est, de ce fait, le partenaire incontournable de toute négociation.

Depuis quelques temps vous êtes malheureusement confronté à de graves problèmes. En effet, les attaques se multipliant, vos employés ont entamé une grève qui semble sans issue.
Vous perdez de l'argent, aussi bien dans les fourgons que sur votre chiffre d'affaire, et vous ne tiendrez plus très longtemps. Vous avez tout intérêt à trouver rapidement un règlement amiable.

Les syndicats d'employés ont donné une conférence de presse hier soir, annonçant leurs exigences. Ils demandent 30 % d'employés supplémentaires, afin de lutter contre les hold-up. Bien que sachant que le nombre de personnes dans un fourgon n'arrêtera jamais des hommes décidés et armés de lance-roquette, vous comprenez la requête de vos employés. Cependant, étant donné la conjoncture difficile, vous n'avez pas les moyens nécessaires. Après en avoir discuté avec vos pairs vous avez décidé que les entreprises du secteur pourraient éventuellement embaucher 12% de personnes supplémentaires sur l'ensemble de la filière. Mais le temps de les former, ils ne seraient disponibles que dans 6 mois.
Les syndicats ont également demandé des jours de congés supplémentaires, un plan d'indemnisation des victimes, et un départ anticipé à la retraite …
Vous pensez que la hauteur de leurs exigences dépasse toute mesure, que leur sécurité est largement assurée, et que cette grève n'est que le résultat d'un fait divers monté en épingle.

Vos employés ont également demandé des horaires aménagés pour, disent-ils « se reposer de la peur et du stress du hold-up ». Cela n'est pas possible et vous demanderait beaucoup trop de sacrifices. Cependant vous pensez qu'un accord avec les banques serait possible sur le sujet, et qu'elles pourraient vous aider à financer ce projet.

Quant au plan de départ à la retraite anticipé, et au fonds d'indemnisation, il en est hors de question. Ce n'est pas à vous de décider de telles mesures, c'est à l'Etat de prendre ses responsabilités…

Vous avez accepté de négocier avec les syndicats de convoyeurs, mais vous souhaitez, au préalable rencontrer le représentant des banques pour vous accorder avec lui.

Vous êtes d'accord pour faire certains efforts en faveur de vos employés, mais il faut aussi que l'association des Banques françaises accepte de faire des concessions et vous aide à financer la réduction du temps de travail et les horaires aménagés. Vous souhaitez notamment que les banques prennent la sécurité de vos personnels à leur charge, notamment en embauchant du personnel supplémentaire.
Une fois que vous serez parvenu à un accord avec lui, et que vous aurez réussi à établir un discours commun, vous rencontrerez les syndicats de convoyeurs. Votre idée est de dialoguer afin de trouver ensemble des solutions créatives et innovantes pour sortir de l'impasse. Vous ne souhaitez pas trouver d'arrangement ferme et définitif avec eux, mais plutôt un planning de réunions qui permettraient de réfléchir ensemble aux différentes solutions possibles.

LES CONVOYEURS

Informations confidentielles pour le représentant de l'association des banques françaises

Jeune et brillant, vous avez été embauché par un grand groupe bancaire il y a 2 ans. Comme tout jeune employé, au début, vous avez effectué une courte mission de 4 mois au guichet, où vous avez pu vous rendre compte de la difficulté du métier des convoyeurs de fonds. L'ambition et l'envie de vous investir ont été remarquées, et vous avez très vite gravi les échelons. Vous êtes le représentant de l'association des banques françaises (ABF) qui regroupe toutes les institutions françaises de la profession, et notamment les banques de détail qui font appel aux convoyeurs de fonds.

Depuis 15 jours, les guichets des établissements bancaires ne sont plus approvisionnés. La grève entamée par les convoyeurs de fonds est, pour l'ensemble des banques, catastrophique. Certaines agences n'ont plus d'argent, alors que d'autres ont les coffres pleins et redoutent les hold-up. Les plaintes de vos clients, affluent en nombre. En effet, votre clientèle professionnelle (commerçants, professions libérales) est particulièrement dépendante de leur agence bancaire. Mais ils vous ont bien fait comprendre que ce problème n'était pas le leur et qu'ils n'avaient pas à en subir les conséquences

Le transfert d'argent étant devenu impossible, faute de fourgons blindés, certains de vos clients se retrouvent à court de liquidité.

Plus on attend, plus la reprise de l'activité sera difficile…

La colère monte chez vos clients qui ne comprennent pas que vous laissiez faire ça et que vous n'ayez pas vos propres réseaux de distribution. De surcroît, L'ABF redoute que, comme lors des dernières grèves des convoyeurs il y a 5 ans, les chambres de commerce ne vous demandent des dommages et intérêts.

Vos consignes sont claires : les banques ne peuvent pas prendre en charge du personnel supplémentaire. Cela ne règlerait en rien le problème : les attaques ont toujours eu lieu loin des banques. Vous devez également rappeler que les banques ne sont que les clientes des sociétés de transport de fonds. Ce problème ne vous concerne pas directement mais vous devez faire en sorte que le conflit se règle.

Quant au fonds d'indemnisation demandé par les convoyeurs, les banques n'ont aucunement l'intention d'y participer. Elles payent pour un service de transport et souscrivent déjà une assurance pour tous les biens transportés. Elles n'ont pas à s'occuper du personnel des autres entreprises.

Vous n'avez aucune enveloppe budgétaire pour financer de nouvelles mesures. En revanche, vous pouvez proposer une aide logistique ou toute autre solution qui ne demande pas de débloquer des fonds. Vous savez par exemple qu'un changement quotidien d'itinéraire permettrait de réduire considérablement les risques d'attaque. Cette solution a d'ailleurs été testée avec succès aux Etats-Unis où le nombre de hold-up a diminué de 40%.

Vous auriez bien envisagé de faire appel à l'Etat, mais vos relations ne sont pas au beau fixe… en effet, le ministre des finances, profitant du mécontentement de certains de vos clients et des associations de consommateurs sur les tarifs pratiqués a engagé un bras de fer avec vous pour vous obliger à revoir vos prix à la baisse. Aucune aide n'est donc à attendre de ce côté.

Cependant, ce poste est une aubaine pour vous : si vous arrivez à obtenir un accord favorable, vous donnerez un grand coup d'accélérateur à votre carrière. Mais vous savez également que vous êtes un « fusible » sur lequel reposera l'entière responsabilité en cas d'échec.

Votre objectif sera d'avoir une réunion constructive avec un planning et un suivi qui permettront aux banques et aux convoyeurs de réfléchir ensemble sur l'avenir de leur profession. Préparez-vous afin de rétablir le dialogue et imaginez des mesures concrètes et non coûteuses que vous proposerez pendant la négociation.

LES CONVOYEURS

Informations confidentielles pour le représentant de la CNTF

Vous êtes Raph Istolai, membre éminent de la Confédération Nationale des Transporteurs de Fonds (CNTF). Vous avez débuté dans la profession voilà maintenant 4 ans et il faut avouer que vous aimeriez vraiment changer de voie. Les conditions de travail sont difficiles et vous avez du mal à gérer le stress à chaque livraison. Vous avez donc décidé de vous investir dans le syndicalisme et pensez profiter de l'impact médiatique des mouvements en cours pour intégrer le bureau central du plus important syndicat français : la CFTT (Confédération Française de Tous les Travailleurs), à laquelle la CNTF est affiliée. Autant dire que les négociations qui vont avoir lieu sont déterminantes pour la suite de votre carrière.

Pour vous, il est important que les résultats soient quantifiables et visibles. Il faut que le grand public et les travailleurs « envient » les convoyeurs. Retraite à 55 ans, augmentation des salaires, embauche de personnel, ces mesures touchent chaque individu et ne sont pas spécifiques à la profession de convoyeur. Et c'est ce qui vous intéresse car elles seront reprises par tous les journaux avec votre nom mentionné à côté.
Bien entendu, vous travaillez pour l'amélioration des conditions de travail des convoyeurs et toutes ces avancées seront pour eux. Vos ambitions rejoignent leurs intérêts et pour cela, vous êtes la personne idéale pour faire entendre leur voix.

Vous avez pris connaissance de toutes les revendications de vos collègues. Vous êtes là pour les défendre mais vous ne comptez pas vous investir de la même façon pour chacune de ces demandes. Surtout, il est important de mettre l'accent sur les mesures visibles, même si vous devez céder sur quelques idées comme la modification des emplois du temps ou le fonds d'indemnisation… Votre intérêt principal reste l'impact médiatique et les gros titres dans les journaux.

Vous souhaitez obtenir en priorité, outre les mesures de sécurité proposées par vos collègues, l'instauration d'un fond d'indemnisation et des mesures financières concrètes. L'argent que vous transportez doit servir à vous indemniser.

Vous savez que votre situation est très avantageuse et vous voulez être l'interlocuteur principal des banques et des sociétés de transport. Vous connaissez les autres représentants du personnel, et savez qu'il est parfois difficile de discuter avec eux sans qu'ils s'énervent ou se bloquent complètement. Si les banques s'adressent à vous comme leur principal interlocuteur, une grande partie du travail sera faite et cette négociation réussie sera un tremplin pour vous. Cela suppose naturellement de créer une faille entre les banques et vos employeurs. Veillez également à ne vous couper ni des autres syndicats, ni de votre base…

La négociation va se dérouler dans les locaux du ministère de l'intérieur. Accompagné de vos collègues, cela fait maintenant une vingtaine de minutes que vous attendez l'arrivée des représentants de vos employeurs…

LES CONVOYEURS

Informations confidentielles pour le représentant du SPC

Vous êtes Jess Aibauvé, convoyeur de fonds depuis 23 ans. Vous connaissez votre travail par cœur, avec toutes ses qualités et tous ses défauts ; mais surtout vous aimez votre métier. C'est pour cette raison que vous avez voulu prendre des responsabilités au sein du Syndicat Professionnel des Convoyeurs (SPC). Votre objectif est de faire avancer cette profession, mais vous avez vu votre métier devenir de plus en plus difficile et les collègues subir de plus en plus d'attaques. A défaut de s'améliorer, la situation empire chaque année. Ces derniers mois, les attaques au lance-roquette ont provoqué la mort de nombreux convoyeurs. Vous refusez d'attendre les bras croisés en regardant votre profession se faire décimer…
Au cours de votre carrière, vous avez eu l'occasion de passer par plusieurs sociétés de transport de fonds, et vous avez constaté que toutes les économies qui ont été faites, l'ont été au détriment des convoyeurs et de leur sécurité. Vous ne pouvez plus accepter cette dégradation de vos conditions de travail. Vos patrons ont pendant longtemps négligé leurs employés et sont donc indirectement responsables de leur mort. Vous comptez bien leur demander des comptes sur tous vos collègues disparus trop tôt !

Vous savez bien que la plupart des sociétés de transport de fonds sont dans une situation financière difficile et font déjà beaucoup d'effort, mais vous voyez à coté de cela, des banques toujours plus riches et qui font sans cesse jouer la concurrence pour casser les prix. Les profits des banques ne doivent pas seulement servir à payer les financiers et leurs actionnaires, ils doivent aussi être mis au service des convoyeurs, sans qui rien ne pourrait se faire. C'est ce que vous entendez montrer avec cette grève. C'est grâce à vous que les agences bancaires fonctionnent… elles s'en rendent compte, maintenant que vous n'êtes plus là…
L'Etat aussi doit faire un effort, et enfin reconnaître les risques liés à votre métier en vous accordant la retraite à 55 ans. le nombre de dépressions au sein de votre profession est deux fois plus élevé que la moyenne nationale. Le taux de suicide est également trop élevé. Ce plan de retraite doit être financé par les banques. Vos exigences sont simples, mais surtout légitimes : actuellement, les convoyeurs sont 3 par fourgon, chacun a un rôle bien précis et la tension est à son comble. Il faudrait un 4ème agent qui soit, non pas chargé de la protection de l'argent, mais de celle des convoyeurs. Plus vigilants, ces agents de sécurité rassureraient considérablement la profession car, en cas d'attaque, ils n'auraient pas à quitter leur poste pour se protéger, ils seraient disponibles pour venir au secours des autres mais surtout, prêts à appeler des renforts à tout moment.

Vous exigez aussi un changement constant d'itinéraire et des heures de livraison. Les banques doivent s'adapter aux risques de votre métier. Vous demandez également une amélioration des gilets pare-balles et un renforcement du blindage des fourgons. Vous savez que pour un prix dérisoire, les malfaiteurs peuvent acheter un vieux fourgon et tester la qualité du blindage… Il est plus que temps de contrer ce genre de pratiques.
Vous croyez en votre métier et voulez seulement un geste de reconnaissance de la part de vos interlocuteurs. Cette grève est la « grève du désespoir » et vous la mènerez jusqu'à ce que vos conditions de travail se soient réellement améliorées.

La négociation va se dérouler dans les locaux du ministère de l'intérieur. Accompagné de vos collègues, cela fait maintenant une vingtaine de minutes que vous attendez l'arrivée des représentants de vos employeurs…

LES CONVOYEURS

Informations confidentielles pour le représentant de la FCFB

Vous êtes John Aitromar, délégué général de la Fédération des Conducteurs de Fourgons Blindés (FCFB). Vous êtes à l'origine de la grève en cours dans la profession suite aux nombreuses attaques qui ont eu lieu. La dernière a été portée contre un fourgon de votre entreprise, la Krinbs, faisant une victime : Josh Huimor, 56 ans. Vous le connaissiez bien : il était dans l'entreprise depuis de nombreuses années et tout le monde l'appréciait. Mais il supportait mal la dure réalité du métier et parlait sans arrêt de la maison à la campagne qu'il achèterait lorsqu'il partirait à la retraite. Sa femme se retrouve maintenant seule pour payer les études de leurs 3 enfants. Cette injustice ne doit plus se reproduire et c'est pour cela que vous avez décidé de faire la grève voilà maintenant 15 jours.

Le métier devient de plus en plus dangereux et les malfaiteurs sont de mieux en mieux armés. La mort récente de Josh Huimor n'est que la dernière étape de cette escalade de la violence que votre syndicat dénonce depuis plusieurs années déjà mais sans résultats. La grève en cours n'est donc pas seulement un mouvement d'humeur passager ; elle est le signe d'un malaise profond qui ne se guérira pas, comme les autres fois, par une misérable prime de risque. Vous voulez maintenant des mesures concrètes pour assurer votre sécurité et vous savez que les adhérents de votre syndicat vous soutiennent et qu'ils resteront en grève le temps qu'il faudra.

Vous ne reprendrez pas le travail tant que vous estimez que les convoyeurs sont en danger lorsqu'ils exercent leur métier. Les solutions pour résoudre ce problème sont simples et les sociétés de transport et les banques les connaissent depuis longtemps.

Il faudrait d'abord augmenter le nombre de convoyeurs. Une personne en plus par fourgon permettrait d'assurer la sécurité des autres membres. Vous êtes conscient que cette demande vous sera refusée, mais il faut que les sociétés fassent un geste : une augmentation de 20% des effectifs serait perçue comme une avancée de la part du syndicat.

La sécurité aux alentours des banques doit également être renforcée, avec du personnel de sécurité qui soit en couverture des convoyeurs. La plupart des agressions ont lieu dans la zone piétonne qu'empruntent vos collègues entre le fourgon et l'agence bancaire ; les banques doivent s'équiper en sas et renforcer leurs mesures de sécurité. Il n'est pas normal de risquer quotidiennement la vie d'honnêtes citoyens qui exercent leur métier.

Les plannings, et les itinéraires doivent changer tous les jours, même si cela doit modifier les habitudes des banquiers. Les sommes transportées (30.000 € en moyenne) ne doivent plus être aussi conséquentes. Le plafond doit être abaissé à 5.000 €. De plus, pour les convois exceptionnels, une escorte renforcée doit être prévue.

Ces mesures sont indispensables pour assurer la sécurité du personnel et vos interlocuteurs doivent s'engager là-dessus pour envisager une reprise du travail.

Quant aux conditions de travail, les membres du syndicat ne pourraient pas comprendre qu'elles ne soient pas améliorées vu le nombre inquiétant de dépressions : la retraite à 55 ans est une nécessité et la tragédie du mois dernier en est encore la preuve.

Enfin, les familles des victimes doivent être indemnisées : les convoyeurs risquent leurs vies pour protéger de l'argent, il est normal que cet argent serve aussi à les aider en cas d'accident. La création du fonds d'indemnisation est un autre point essentiel à discuter pour sortir du conflit.

En tant que leader du mouvement de grève, c'est vous qui avez été nommé par le syndicat pour représenter vos camarades, et ce, malgré vos difficultés à garder votre sang-froid dans des situations de tension. Vous avez décidé de participer à cette réunion le plus calmement possible, mais vous savez que si vous n'êtes pas écouté, ou si vos interlocuteurs pratiquent la langue de bois, cela va fortement vous énerver … Vous risquez votre vie tous les jours sur le terrain, ce n'est pas pour recevoir des leçons de morale de la part de technocrates tranquillement installés derrière leur bureau…

Si jamais la négociation venait à échouer vous savez que vos alternatives sont fortes : un récent sondage précise que 78% de la population vous soutient. En outre, vous savez de source sûre que les routiers sont prêts à venir vous aider si le besoin s'en faisait sentir…

La négociation va se dérouler dans les locaux du ministère de l'intérieur. Accompagné de vos collègues, cela fait maintenant une vingtaine de minutes que vous attendez l'arrivée des représentants de vos employeurs.

3.3) Proposition de scenario pédagogique

Le cas pratique « Les convoyeurs » est prévu pour une durée normale de trois heures qui se répartissent de la manière suivante :

- Lecture des rôles et préparation : 40 minutes
- Simulation : 40 minutes
- Pause : 10 minutes
- Débriefing : 1h30

3.4) Intérêt du cas :

Cette simulation illustre plusieurs concepts sur la négociation et plus particulièrement les négociations difficiles avec des enjeux affectifs et relationnels :

- les tensions inhérentes aux négociations difficiles,
- les problématiques d'alliances face à des intérêts divergents,
- la gestion des émotions et des « hot buttons » en situation conflictuelle et difficile,
- l'intérêt de la gestion de la relation,
- l'apprentissage des qualités telles que l'écoute active, la reformulation…

3.5) Apports du cas et éléments de débriefing :

Cette simulation a pour objectif d'apporter aux étudiants une méthode en six étapes de résolution des conflits personnels. Cette méthode peut être adaptée en fonction des types de conflits, de leur durée et de leur violence. Cependant, elle est principalement destinée aux conflits émotionnels et non pas aux conflits organisationnels.

En fonction de la configuration du cas, les techniques de médiation pourront également être développées.

Pour le debriefing, nous utilisons la matrice suivante :

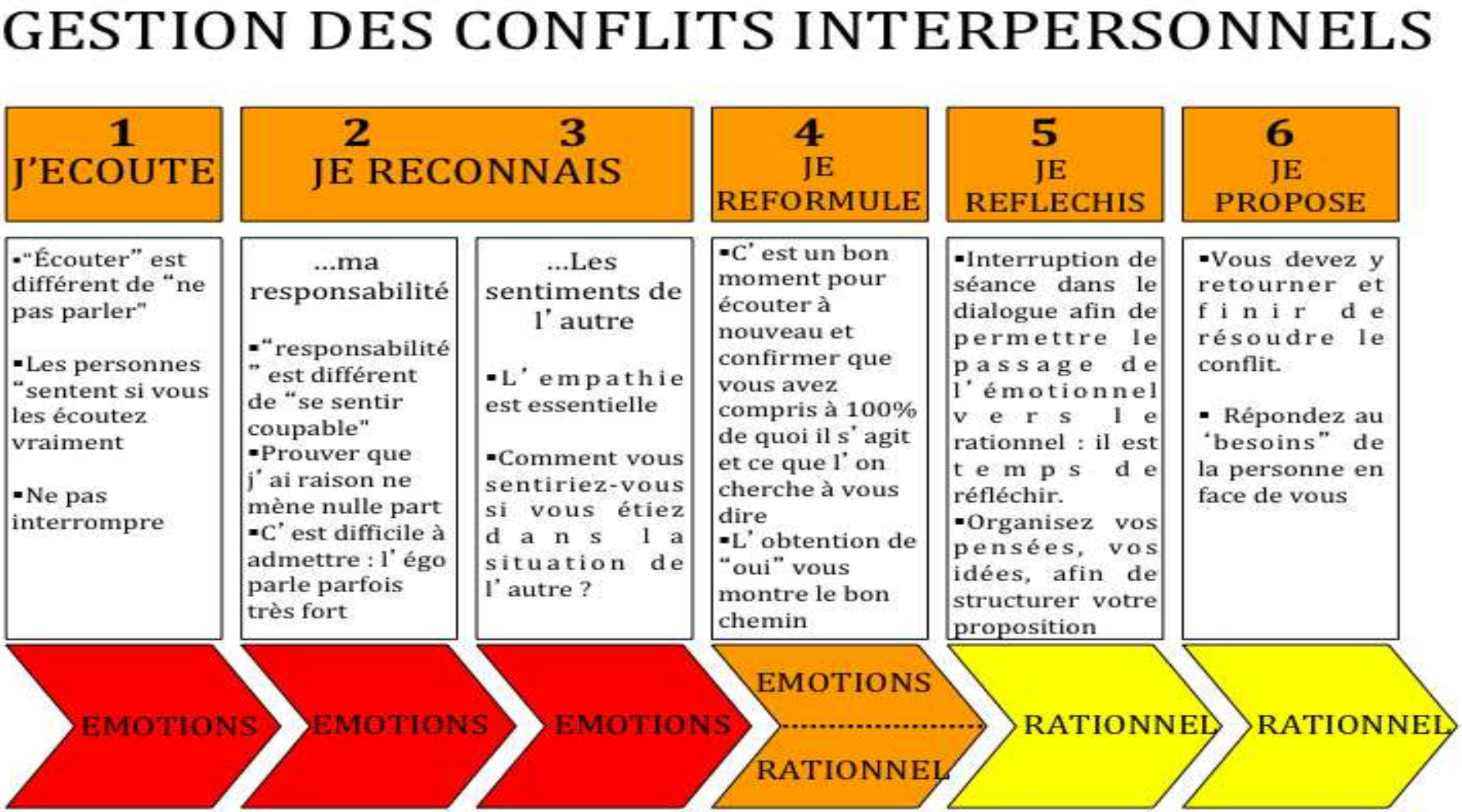


Schéma n°41 : Processus de gestion des conflits interpersonnel

Cette séquence en six étapes permet de donner un cadre aux participants pour les aider à gérer au mieux les conflits émotionnels. La négociation peut parfois être houleuse, voire difficile et il est important, à nos yeux, que les apprenants possèdent les fondements de la gestion des conflits pour ramener à la table de négociation un climat de confiance propice à trouver un accord.

La première étape est d'écouter l'autre partie afin de lui permettre d'évacuer l'émotionnel, pour la ramener sur un terrain rationnel. Les travaux du professeur Albert Mehrabian[189] sur le non-verbal montre bien l'importance de la posture d'écoute, spécialement dans le cas d'une personne énervée ou chargée émotionnellement. Cette phase permet d'évacuer le trop-plein émotionnel.

La deuxième étape, essentielle, est de reconnaître, vis-à-vis de l'autre, un certain nombre de faits. Nous devons tout d'abord reconnaître les sentiments de la personne qui est en face de nous. Cela suppose une profonde empathie, nécessaire pour désamorcer le conflit. Ensuite, l'autre partie a également besoin d'entendre que nous reconnaissons notre implication dans le conflit. Pour cela, nous devons dépasser les reflexes ancrés en nous qui consistent à voir la discussion comme un débat duquel nous devons sortir vainqueur ou vaincu. En un mot, nous devons réaliser que le fait d'avoir tort ou raison ne mène à rien. En reconnaissant notre responsabilité et en assumant notre part du conflit, nous faisons ainsi passer un message implicite à l'autre partie qui est le suivant : « Oui, nous reconnaissons notre implication dans le conflit. Ce qui signifie que le conflit passe par nous, mais que de fait, la solution passera aussi par nous. » Cette reconnaissance de notre implication permet de s'acheminer vers la résolution du différend.

La troisième phase est celle de la reformulation et de la récolte d'information. En effet, après deux étapes conflictuelles, la situation est normalement redevenue suffisamment calme pour permettre aux parties de s'exprimer de manière cohérente. La résolution du conflit passe forcément par une compréhension globale du problème et donc une discussion sur les faits.

La quatrième étape est celle de la réflexion. Après avoir étudié les faits, compris la situation, il est nécessaire de réfléchir aux solutions que nous allons pouvoir proposer. Cette phase de réflexion peut prendre deux formes : soit une phase de *Brainstorm*, avec l'autre partie, afin de découvrir ensemble les solutions possibles, soit une phase de réflexion personnelle, qui nous permettra de revenir vers l'autre partie avec des solutions à lui proposer.

[189] Mehrabian, Albert, *Non-Verbal Communication,* Aldine Transaction, USA, 2007

La dernière étape est celle de la négociation. C'est dans cette phase qu'après avoir ramené le calme, et un climat de discussion, nous allons pouvoir négocier avec l'autre partie afin de trouver des solutions mutuellement satisfaisantes.

Conclusion sur la gestion des conflits

La gestion des conflits est une composante à part entière de la négociation, puisqu'elle permet un règlement non violent des différends. En donnant aux participants une structure pour les aider à résoudre les conflits, nous leur permettons d'envisager la négociation sous un angle essentiel qui est celui du maintien de la relation et de la gestion des émotions. En effet ces dernières peuvent venir parasiter la négociation comme l'affirmait Fortuné Barthélémy de Félice en 1780 dans son encyclopédie d'Yverdon : *« Cependant on se trompe en supposant que tous les hommes agissent toujours suivant leurs vrais intérêts : les bornes de leur esprit, l'ignorance, le préjugé, le choc des passions obscurcissent ou éblouissent leur vue, et causent des méprises inattendues. ».* Il est donc essentiel pour un bon négociateur de savoir gérer ses émotions.

Conclusion générale sur la seconde partie

A travers les cas présentés dans cette seconde partie, nous avons pu constater que l'enseignement de la négociation à travers des cas pratiques et des simulations permet d'envisager un grand nombre de situations de négociation.

A la différence des anciens qui partaient du négociateur pour appréhender la négociation, nous préférons partir de la négociation pour remonter vers l'apprenant afin de lui permettre de dégager son style de négociation. La progressivité de la difficulté (puisque nous commençons par des négociations bilatérales avant de passer à des négociations complexes) nous donne également, sur l'enseignement de cette matière, la souplesse nécessaire à la bonne compréhension, par tous les participants, des mécanismes de la négociation.

De plus, dans les éléments de débriefing que nous proposons, nous pouvons constater une complémentarité entre les théories modernes de la négociation et les théories anciennes. La démonstration de l'intemporalité des principes de négociation donne plus de poids aux apports théoriques effectués lors des formations.

CONCLUSION

Table des matières de la conclusion

CONCLUSION 208

1) Résumé de la recherche..... 210

2) Limites de ce travail et pistes de recherches futures..... 212

2.1) Limites temporelles. 212
2.2) Limites géographiques 213
2.3) Pistes de recherches futures 214

1) Résumé de la recherche

Cette thèse a pour objectif d'étudier l'intemporalité des principes de négociation à travers l'étude des textes anciens de la négociation. Nous avons choisi de nous concentrer plus particulièrement sur deux périodes qui sont les XVIIème et XVIIIème siècles d'une part et l'époque moderne d'autre part. Il y a une raison majeure à ce choix qui est le nombre de publications concernant notre sujet durant ces deux périodes. En effet, du fait de la théorie des phases de l'histoire que nous avons exposée dans notre introduction, nous avons montré que ces deux périodes, à quatre siècles d'écart permettaient de comprendre un certain nombre de principes sur la négociation.

Ces principes, que nous avons développés dans la première partie de ce travail, devaient nous permettre d'affirmer ou d'infirmer l'existence d'une intemporalité dans la manière de négocier.

Pour cela, notre méthodologie fut la suivante : nous avons choisi des notions, actuelles, qui sont reconnus par les auteurs modernes. Puis, une fois ces notions validées, nous avons cherché, parmi les textes anciens sur la négociation si les auteurs, il y a quatre siècles les avaient déjà traités ou au contraire s'ils étaient absents de leurs ouvrages.

Par cette méthode, nous avons pu démontrer qu'un grand nombre de ces principes étaient parfaitement intemporels et que la négociation se pratiquait suivant les mêmes préceptes hier et aujourd'hui.
L'aspect relationnel, qui comprend les relations que nous allons entretenir avec l'autre partie lors de la négociation avait déjà été étudié, compris et analysé lors des siècles précédents.
Le fond de la négociation, qui concerne la défense de ses intérêts, la recherche de solutions, l'utilisation de critères objectifs ainsi que le recours possibles aux alternatives a fait également l'objet, il y a 400 ans, d'une littérature abondante permettant de conclure à l'intemporalité de ces principes.
Enfin, sur les conditions matérielles de la négociation, qui recouvrent le processus et l'agenda de la négociation, mais également la manière dont les parties vont communiquer entre elles ainsi que les aspects logistiques, étaient parfaitement prises en compte dans ces écrits anciens.

Cette intemporalité des principes, suppose néanmoins quelques limites. En effet, sur certains outils de conceptualisation et de modélisation, comme par exemple les cartographies, nous n'avons pas trouvé de sources permettant d'affirmer que les anciens les possédaient ou les avaient étudiés. Cependant pour reprendre l'exemple des cartographies, nous nuancerons notre propos en rappelant qu'elles ne concernent la négociation qu'à titre accessoire et qu'elles ne sont qu'un moyen de bâtir un plan d'action de la négociation, voire un outil d'aide à la décision.

Face à cette intemporalité des principes, nous nous sommes également interrogés sur l'apport qui pouvait être fait à la fois d'un point de vue théorique, méthodologique et pratique.
D'un point de vue théorique et méthodologique, la première partie de ce travail s'inscrit dans la lignée de l'étude commencée en 2003 par Alain Lempereur sur les sources anciennes de la négociation, au travers notamment du colloque de 2003 *« aux sources de la négociation européenne, les penseurs français de la diplomatie à l'époque classique »* qui s'était tenu au Ministère des Affaires Etrangères. Ce travail a pour but d'enrichir ce mouvement historique d'étude de la négociation afin de *: « se souvenir tout d'abord de « ce que nous savions » et que nous avons collectivement oublié – soit les analyses et recommandations présentes dans les traités et manuels écrits avant, pendant et après le « Grand siècle », par quelques ambassadeurs français, à une époque où l'Europe des diplomates était intimement associée à l'Europe de la République des Lettres ; et s'interroger sur « comment mieux savoir » ce dont nous ne nous doutions pas, faute d'investigations ou en l'absence d'un regard approprié. »*[190]
D'un point de vue managérial, nous avons tenté de montrer dans la seconde partie à quel point l'illustration des situations de négociation récentes pouvait être riche pour l'enseignement de la négociation. Les managers ou les futurs managers que nous formons, au-delà des cas pratiques que nous leur proposons de traiter, sont particulièrement réceptifs aux enseignements tirés de quatre siècles d'histoire européenne de la négociation.

[190] « Notes de lecture / Relectures », *Négociations*, 2009/1 n° 11, p. 199-219. DOI : 10.3917/neg.011.0199

2) Limites de ce travail et pistes de recherches futures

Notre travail cependant, comporte un certain nombre de limites, à la fois géographiques et temporelles, qui sont autant d'axes de développements futurs.

2.1) Limites temporelles

Si nous pensons avoir réussi à prouver l'intemporalité des principes de négociation sur quatre siècles, nous pourrions envisager d'étendre cette étude aux 5300 ans d'histoire écrite de l'humanité. En effet, si notre postulat sur l'existence de phases est correct, le cycle de l'existence des nations a forcément dû se reproduire de nombreuses fois à travers les siècles. Une des pistes que nous avons pour pouvoir affirmer cela se trouve dans les écrits des auteurs classiques que nous avons analysés. En effet, à l'époque, certains se considéraient comme moderne par rapport à ce qui se faisait dans la Grèce antique ou à Rome.

Ainsi Antoine Pecquet, se considérant comme un moderne affirmait : *Manière de négocier des anciens, différente de celle des modernes. : « Il suffisait de bien savoir les preuves de son droit, on les exposait naturellement et presque sans art. Les réponses se donnaient de même ; la négociation n'avait qu'un terme fort court. Le ministre ou revenait satisfait, ou annonçait la guerre au prince de qui il ne recevait pas la satisfaction qu'il avait été chargé de demander. On négocie aujourd'hui bien différemment. Des années entières suffisent à peine pour convenir d'une affaire souvent fort simple dans le fond. Mille raisons bonnes ou mauvaises contribuent à en prolonger le cours et c'est souvent en cela qu'on fait consister le talent du politique. »*

Fortuné Barthélémy de Félice affirme la même chose lorsqu'il écrit dans son encyclopédie d'Yverdon que : « *Les états de l'ancien temps, séparés par les mœurs, ayant peu de communication par des voyages et par le commerce, n'avaient à l'ordinaire que des intérêts momentanés à démêler, il était question que de finir une guerre, de fixer les limites d'un pays et de faire quelque alliance passagère. À cet effet les anciens employés des ambassadeurs, dont la mission était d'une courte durée et comme il s'agissait le plus souvent de persuader un grand nombre de personnes, on choisissait des gens fameux par leur éloquence et le nom d'orateur était à peu près synonyme avec celui de ministre public. Dans le Moyen Âge, où tout, jusqu'à la justice, se décidait uniquement par la force, où le gouvernement gothique rapprochait tous les petits états*

par la position et les éloignait en même temps par les intérêts, la négociation avait peu de pouvoir sur des peuples isolés et farouches, qui ne connaissaient et n'aimaient aucune méthode pour terminer leurs querelles que celle des armes. Toute la négociation se réduisait presque à l'art de faire des trêves et de marchander les rançons. »

Nous pourrions donc imaginer repartir du traité de Megiddo[191] et observer, à travers les longues tractations de paix, si l'intemporalité que nous avons soulignée tout au long de ce travail se vérifie sur la totalité de l'histoire écrite. Certains traités ont déjà été analysés en profondeur, mais sur une courte période. C'est le cas notamment de l'ouvrage de Nicolas Offenstadt[192] *Faire la paix au moyen-âge,* qui reprend onze traités rédigés entre 1344 et 1468[193].

2.2) Limites géographiques

La seconde limite de notre travail est géographique, puisque nous avons situé notre analyse en Europe. L'une des pistes de recherche possible serait de rechercher d'autres textes sur la négociation, émanant de sphères culturelles différentes, afin d'étudier l'universalité des principes de négociation. Deux ouvrages peuvent constituer le début de cette réflexion. Il s'agit tout d'abord de l'ouvrage de l'auteur arabe Ibn Al-Farra' qui a publié un *livre des émissaires et des rois* vers le début de l'an 795 du calendrier musulman (ce qui correspond à l'année 1393 du calendrier grégorien). Nous pouvons y trouver des passages extrêmement pertinents, comme par exemple : *« Le sage dit : « La lettre est la main, l'émissaire est la langue. » La lettre tient à son contexte stricto sensu et ne déroge pas à un autre ; l'émissaire est chargé de bien porter la lettre à son destinataire et d'user de l'art de convaincre ; il doit créer une ambiance détendue et s'appliquer pour atteindre le but. Ainsi la réussite de la négociation tient à lui et cela grâce à son acharnement et sa diplomatie pour conserver son statut et rendre hommage au roi qui l'a envoyé. L'émissaire doit avoir l'air attentif du début de la mission qui lui a été confié jusqu'à la fin. ».*

---

[191] Le traité de Megiddo est le premier traité de paix de l'histoire. Signé en -1291 av. J.C. entre les empires hittites et égyptiens, il est extrêmement moderne dans son approche puisqu'il prévoit notamment un système de garantie pour maintenir la paix.

[192] Offenstadt Nicolas, *Faire la paix au moyen-âge,* Odile Jacob, 2006, Paris

[193] Le premier (1344) est la conférence d'Avignon qui entérina la cession du Dauphiné à la France et le dernier concerne l'accord de Péronne entre Louis XI et Charles le téméraire (cf. Supra)

Le second ouvrage qui peut nous donner des pistes intéressantes sur l'universalité des principes de négociation a été écrit il y a plus de 2000 ans en Inde. Il s'agit de *l'Arthasastra, Traité du Politique,,* dont Gérard Chaliand dit *qu'il est à la naissance du politique ce que Sun Tzu est à la naissance de la stratégie : une élaboration d'une originalité absolue*[194]*.* Nous trouvons dans cet ouvrage des passages concernant les alliances et les traités notamment, comme par exemple : *« S'il y a une égale possibilité d'accroissement par la paix ou par la guerre, qu'on choisisse la paix. Car la guerre provoque des pertes, des dépenses, des campagnes loin de chez soi et des embûches. »*

2.3) Pistes de recherches futures

Enfin, une des pistes de recherches futures serait la comparaison entre la négociation et d'autres sciences humaines aussi anciennes, afin de voir si certains principes dégagés peuvent être considérés comme communs ou s'appliquer aux deux différentes matières. Nous pensons notamment à l'art militaire, qui est une science aussi ancienne, sinon plus, que la négociation. A titre d'exemple, prenons deux des plus grands penseurs militaires du vingtième siècle, Antoine-Henri Jomini et Karl Von Clausewitz pour constater à quel point il est frappant que certains principes donnés par Clausewitz[195] dans sa définition de la guerre s'appliquent exactement à la négociation. Il suffit pour cela de remplacer le premier terme par le second :

- *La guerre n'est jamais une action isolée.*

Si nous tentons de transposer ce principe en négociation, nous pouvons affirmer qu'une négociation n'est jamais isolée. Elle s'inscrit dans une relation entre les deux parties qui ne peuvent s'ignorer. La jonction entre la vision Clausewitzienne et la négociation peut être faite par l'intermédiaire du Cardinal de Richelieu, qui affirmait dans son testament politique que *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, est chose du tout nécessaire pour le bien des états.*[196]

- *La guerre ne consiste pas en une bataille unique et sans durée*

[194] Kautilya, *Traité du politique, Arthasastra,* éditions du félin, Paris, 1998
[195] ***De la guerre,*** Karl von Clausewitz, Perrin coll. Tempus, 2006, p. 42-45
[196] ***Testament Politique,*** Armand Jean du Plessis de Richelieu, chapitre VI, 1688

La négociation, de même que la guerre, s'inscrit dans le temps et dans la durée. Les négociations complexes d'aujourd'hui ne se règlent jamais en une fois mais sont le fruit d'un long processus et de l'addition d'une multitude de petits accords, comme autant de batailles, obtenus lors de nombreuses réunions et de fréquentes rencontres.

- *A la guerre le résultat n'est jamais absolu*

Il en va naturellement de même en négociation, qui s'inscrit, une fois encore dans une continuité. La notion de vainqueur ou de vaincu reste toutes relative et temporaire. Les rapports de force changent avec le temps rendant de ce fait toute négociation et tout accord provisoire.

Enfin, c'est dans la définition finale du premier chapitre de Clausewitz que les deux matières qui nous intéressent se rejoignent le plus étroitement :
Véritable caméléon, la guerre change de nature avec chaque cas particulier et, si l'on prend en compte tous les modes d'être qui sont les siens, si l'on considère ses caractéristiques fondamentales, elle est faite d'une merveilleuse trinité. On y retrouve la violence originelle de son élément (…) qui opère comme un instinct naturel aveugle ; le jeu des probabilités et du hasard qui en fait un libre de jeu de l'esprit ; et sa nature subordonnée d'instrument politique, par laquelle elle appartient à l'entendement pur.

Antoine-Henri Jomini[197] de son côté fait une liste des principales causes de la guerre et, là encore, l'analogie est flagrante entre l'art de la négociation et l'art militaire :

- *Pour revendiquer des droits ou pour les défendre ;*

Ce premier principe, sous sa simplicité apparente, présente la cause majeure de toute guerre ou de toute négociation. Pourquoi négocions-nous ? Parce que nous avons des intérêts à faire valoir et à défendre. En ces temps de mondialisation, d'un point de vue étatique ou privé, pour les PME comme pour les grands groupes, nous entrons en conflit ou en négociation avant tout parce que nous avons des intérêts qui nous y poussent, intérêts eux-mêmes sous-tendus par les droits et les valeurs que nous voulons faire valoir ou défendre.

[197] JOMINI, Antoine-Henri Précis de l'art de la guerre, Paris, 2001, coll. Pour l'histoire, p.46

- *Pour satisfaire à de grands intérêts publics, tels que ceux du commerce, de l'industrie et de tout ce qui concerne la prospérité des nations ;*

Cette cause du conflit est marquante par son actualité. Les grandes entreprises et les grands groupes, lorsqu'ils rentrent en conflit avec un concurrent, cherchent à défendre leurs intérêts.

A travers ces exemples, nous proposons de replacer la négociation dans l'histoire globale de l'humanité en partant à la redécouverte de nos origines et de savoirs longtemps ignorés ou oubliés. Et nous replaçons également la négociation dans l'étude générale des sciences humaines en essayant de construire des ponts entre différentes disciplines qui paraissent par nature antagonistes. Puissent ces pistes de réflexions n'être que le début d'une longue démarche intellectuelle approfondie et collégiale.

TABLE DES MATIERES

Remerciements **4**

SOMMAIRE **5**

INTRODUCTION **6**

1) Définition des termes du sujet : négociation et intemporalité **9**
1.1) Négociation **9**
1.1.1 : moyens de règlement des différends 9
1) La force 10
2) La Fuite 11
4) La médiation 11
5) L'arbitrage 12
6) La négociation 13
Choix des moyens pour résoudre un différend 13
1.1.1) analyse sémantique du mot négociation 17
1.1.2) définitions passées et présentes de la négociation 17
1.2) Intemporalité **20**

2) Les raisons de l'étude de deux périodes distinctes : l'époque moderne et les XVIIème et les XVIIIème siècles **22**
2.1) Deux époques différentes, quatre phases identiques **22**
2.1.1) Phase 1 : Création des Etats 24
a) Nécessité de survivre et besoin de transmission : petit rappel philosophique 24
b) La fondation d'un Etat 26
2.1.2) Phase 2 : affermissement du pouvoir et agrandissement territorial 33
2.1.3) Phase 3 : Relations internationales centrées sur la guerre et affirmation du sentiment national 36
2.1.4) Phase 4 : âge d'or des relations diplomatiques 37
2.1.5) Recommencement du cycle 39
2.1.6) Phase 1bis : révolutions et refondation de l'Etat 39
2.2) Richesse des sources entre auteurs classiques et auteurs modernes **42**
2.2.1) Histoire de la négociation 42
a) Les rapporteurs de la négociation 42
b) Les théoriciens de la négociation 43
c) Histoire moderne de la négociation 44

3) Apports attendus pour les sciences de gestion et problématique **44**
3.1) Le courant historique des sciences de gestion **45**
3.2) Problématique : **46**

4) Annonce du plan **47**

PARTIE 1 : 400 ans d'histoire de la négociation **48**
CHAPITRE 1 : Les sources anciennes et les auteurs classiques de la négociation. **51**
SECTION 1 : contextualisation et négociation vénitienne 51
SECTION 2 : Les rapporteurs de la négociation 55
Arnaud d'Ossat 55
Pierre Jeannin 56
Jacques Davy Duperron 57
Le Père Joseph 59
François de Bassompierre 59
Claude de Mesmes, Comte d'Avaux 61
Abel Servien 61
Godefroi, Comte d'Estrades 63

Hugues de Lionne 64
Jean-Antoine, Comte d'Avaux 65
SECTION 3 : Les théoriciens de la négociation 66
Jean Hotman de Villiers 66
Armand-Jean Duplessis, Cardinal de Richelieu 67
Abraham de Wicquefort 69
Jules Mazarin 70
Gabriel Bonnot de Mably 71
Louis Rousseau de Chamoy 72
Jean de la Bruyère 74
François de Callières 75
Antoine Pecquet 76
Fortuné Barthélémy de Félice 78
CHAPITRE 2 : Confrontation des anciens et des modernes 82
SECTION 1 Comparaisons sur la négociation : Les principes généraux 82
1) La modélisation de la négociation, aujourd'hui et hier 83
1.1) 50 ans de modélisation de la négociation 83
1.1.1) Des modèles de négociation distributive… 83
1.1.2) …Aux modèles intégratifs 85
1.2) Les tentatives de modélisation il y a quatre siècles 88
2) Comparaison sur les trois tensions de la négociation 91
2.1) La tension mandant/mandataire : 91
2.2) La tension empathie/affirmation de soi : 95
2.3) La tension entre création de valeur et distribution de valeur : 100
SECTION 2 : Comparaisons sur la négociation : la préparation la conduite et le suivi 103
2.1 QUI ? 106
2.1.1) Les relations personnelles 106
2.1.2) Les relations verticales, ou le problème du mandat 111
2.1.3) La cartographie des relations 112
2.2 QUOI ? 114
2.2.1) Les motivations, les intérêts 114
2.2.2) Les solutions à la table 117
2.2.3) Les critères objectifs 119
2.2.4) Les solutions hors table (BATNA) 121
2.3 COMMENT ? 123
2.3.1) La communication 123
2.3.2) La logistique 126
2.3.3) Le Processus 128
Conclusion générale sur la première partie 131
PARTIE 2 : La formation à la négociation : les apports de la mise en perspective historique des textes sur la négociation. 132
CHAPITRE 1 : les cas de négociations bilatérales 137
SECTION 1 : le cas HAL vs PASKAROV 137
1.1) résumé du cas 137
1.2) Objectif du cas 137
1.3) Proposition de scenario pédagogique et déroulement du cas 142
1.4) Intérêt du cas pour l'enseignement de la négociation et thèmes abordés lors du débriefing 142
1.4.1) Le mandat 142
1.4.2) La zone d'accord possible 144
1.4.3) La préparation de la négociation 145
SECTION 2 : La négociation interculturelle 146
2.1) Résumé du cas 146
2.2) Objectif du cas et présentation des rôles 146
2.3) Proposition de scenario pédagogique et déroulement du cas 151
2.4) Intérêt du cas pour l'enseignement de la négociation et thèmes abordés lors du débriefing 151
2.4.1) les grands modèles de négociation interculturelle 151

Conclusion sur les cas pratiques de négociations bilatérales ... 156
CHAPITRE 2 : les négociations multilatérales ... 157
SECTION 1 : négociation à Yallah ... 157
1.1) Résumé du cas ... 157
1.2) objectif du cas ... 157
1.3) Scenario pédagogique ... 167
1.4) éléments de débriefing et intérêt du cas ... 167
1.4.1) La négociation informelle ... 167
1.4.2) Les enjeux de pouvoir dans la négociation ... 168
SECTION 2 : Négociation multilatérale dans le cinéma ... 174
2.1) résumé du cas et contexte ... 174
2.2) Objectif du cas et présentation des rôles ... 174
2.3) Scenario pédagogique ... 186
2.4) éléments de débriefing et intérêt du cas ... 186
2.4.1) les alliances et les coalitions ... 188
2.4.2) le temps dans la négociation ... 189
2.4.3) la réputation et l'intérêt de respecter la parole donnée ... 190
Conclusion sur les simulations de négociations multilatérales ... 191
CHAPITRE 3 La gestion des conflits ... 192
3.1) résumé du cas ... 192
3.2) Objectif du cas et présentation des rôles ... 192
3.3) Proposition de scenario pédagogique ... 202
3.4) Intérêt du cas : ... 202
3.5) Apports du cas et éléments de débriefing : ... 202
Conclusion sur la gestion des conflits ... 205
Conclusion générale sur la seconde partie ... 206
CONCLUSION ... 208
1) Résumé de la recherche ... 210
2) Limites de ce travail et pistes de recherches futures ... 212
2.1) Limites temporelles ... 212
2.2) Limites géographiques ... 213
2.3) Pistes de recherches futures ... 214
TABLE DES MATIERES ... 217
TABLE DES ILLUSTRATIONS ... 220
BIBLIOGRAPHIE ... 221

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Schéma n°1 : Champ d'application de la résolution des différends 16
Schéma n°2 : Empires hittite et égyptien 27
Schéma n°3 : Empire d'Alexandre le Grand 29
Schéma n°4 : Empire Romain 30
Schéma n°5 : Empire carolingien 31
Schéma n°6 : empire carolingien lors du partage de Verdun en 842 33
Schéma n°7 : royaume des premiers capétiens entre 987 et 1180 35
Schéma n°8 : Les différentes phases de développement d'une nation 39
Schéma n°9 : phases de développement d'une nation et comparaison possible entre les phases 41
Schéma n°10 : portrait 55
Schéma n°11 : portrait 56
Schéma n°12 : portrait 57
Schéma n°13 : portrait 59
Schéma n°14 : portrait 59
Schéma n°15 : portrait 61
Schéma n°16 : portrait 61
Schéma n°17 : portrait 63
Schéma n°18 : portrait 64
Schéma n°19 : portrait 65
Schéma n°20 : portrait 66
Schéma n°21 : portrait 67
Schéma n°22 : portrait 69
Schéma n°23 : portrait 70
Schéma n°24 : portrait 71
Schéma n°25 : armoiries 72
Schéma n°26 : portrait 74
Schéma n°27 : portrait 76
Schéma n°28 : portrait 78
Schéma n°29 : Chronologie des auteurs anciens 80
Schéma n°30 : synthèse du modèle de Walton et Mc Kersie 85
Schéma n°31 : la tension empathie/affirmation de soi et la résolution des différends 97
Schéma n°32 : Tableau de profiling OCEAN 108
Schéma n°33 : La zone d'accord possible 144
Schéma n°34 : La zone d'accord possible réduite 145
Schéma n°35 : Modèle de négociation occidental 152
Schéma n°36 : Modèle de négociation asiatique 153
Schéma n°37 : Modèle de négociation africain 154
Schéma n°38 : Modèle de négociation moyen-oriental 155
Schéma n°39 : matrice fort/faible - offensif/défensif 169
Schéma n°39 bis : matrice des positions de négociation et tactiques de négociation 172
Schéma n°40 : les liens entre les différents acteurs dans l'industrie du cinéma 187
Schéma n°41 : Processus de gestion des conflits interpersonnel 203

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

ACADEMIE FRANCAISE, *Le dictionnaire de l'Académie françoise, dédié au Roy. T. 2. L-Z* , Vve J. B. Coignard et J. B. Coignard (Paris) 1694

AMELOT DE LA HOUSSAIE, Abraham-Nicolas, *Lettres du Cardinal d'Ossat avec des notes historiques et politiques de M. Amelot de la Houssaie*, Paris, 1698

Anonyme, *L'expansion de la France et la diplomatie,* Hachette, Paris, 1895

AUDEBERT, Patrick, *Négocier pour la première fois*, Editions d'organisation, Eyrolles, Paris, 2005

BASSOMPIERRE, *ambassades du Maréchal de Bassompierre en 1625 Volume 1*, Lettre du roi datée du 28 Octobre 1625

BELLENGER, Lionel, *La négociation,* Presses Universitaires de France, Paris, 2009

BELY Lucien, *L'invention de la diplomatie : Moyen-âge - temps modernes,* Presses Universitaires de France, Paris, 1998

BELY, Lucien, Jean BERENGER et André CORVISIER. *Guerre et paix dans l'Europe du XVII^e siècle.* Paris : Sedes, 1991.

BELY, Lucien. *Espions et ambassadeurs au temps de Louis XIV.* Paris : Fayard, 1990.

BERRIDGE, Geoff, Maurice KEENS-SOPER et Thomas OTTE. *Diplomatic theory from Machiavelli to Kissinger.* New York : Palgrave, 2001.

BONNOT DE MABLY, Gabriel, *Principes des négociations pour servir au droit public de l'Europe (1757),* réédition avec introduction de Marc Belissa, Editions Kimé, Paris 2001

BOREL Tony, *Une ambassade Suisse à Paris,* Fontemoing et Cie éditeurs, Paris, 1910

BRETT, Jeanne. *Negotiating globally. How to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries.* San Francisco, CA : Jossey Bass, 2001.

CALLIERES, François de, *De la manière de négocier avec les souverains*, réédition critique par Alain Pekar Lempereur, Droz, Genève, 2002.

CATHELINEAU Marc, *Négocier gagnant*, InterÉditions, Paris, 1991.

CHALIAND, Gérard et RAGEAU Jean-Pierre, *Géopolitique des empires : des pharaons à l'imperium américain,* Flammarion, Paris, 2010

CHALIAND, Gérard, *Le nouvel art de la guerre,* L'Archipel, Paris, 2008

CHAMBRUN, Charles de, *L'esprit de la diplomatie,* Correa, Paris, 1945

CHOISNIN DE CHATELLERAULT (Jean) (début 16e siècle - fin 16e siècle) *Mémoires de Jean Choisnin ou discours au vrai de tout ce qui s'est fait et passé pour l'entière négociation de l'élection du roi de Pologne*. Paris : Chesneau, 1574

CLAUSEWITZ, Karl Von, *De la guerre***,** Perrin coll. Tempus, 2006

COGAN Charles, *Diplomatie à la française,* Jacob-Duvernet, Paris, 2008

CONTAMINE Philippe, *Histoire Militaire de la France, des origines à 1715,* PUF, Paris, 1992

CORVISIER, André. *La France de Louis XIV (1643-1715) : Ordre intérieur et place en Europe.* Paris : Société d'édition d'enseignement supérieur, 1981.

DE WICQUEFORT Abraham, L'ambassadeur et ses fonctions, Pierre Marteau, Cologne, 1715

DELANDINE, Antoine-François (1756-1820), *Dictionnaire historique, critique et bibliographique, contenant les vies des hommes illustres. T. 21 / ... suivi d'un dictionnaire abrégé des mythologies et d'un tableau chronologique des événements les plus remarquables qui ont eu lieu depuis le commencement du monde...*, Ménard et Desenne (Paris), 1821-1823

DESMARETZ, Gérard, *Le renseignement humain,* Chiron, Paris, 2004

DETHAN, Georges. "Wicquefort et Callières à l'ombre de Mazarin?", in Viviane Barrie-Curien (dir.), *Guerre et pouvoir en Europe au XVII^e siècle*. Paris : Henri Veyrier et Kronos, 1991

DRAIN Alphonse, *Leon VI Le sage, Extrait Tactique*, Paris 1942

DRIAULT Edouard, *Recueil des instructions données aux ambassadeurs et Ministres de France depuis les traités de Westphalie jusqu'à la révolution française,* Felix Alcan, Paris, 1912

DUPERRON, Jacques, *Les ambassades et négociations de l'illustrissime et révérendissime Cardinal Du Perron*, Antoine Estiene Imprimeur, Paris, 1629

ESTRADES Godefroi (Comte d'), *Lettres et négociations de messieurs le maréchal d'Estrades, Colbert Marquis de Croissy et Comte d'Avaux ambassadeurs plénipotentiaires du roi à la Paix de Nimègue,* Adrian Moetjens, La Haye, 1710

FAGNIEZ, Gustave. *La mission du Père Joseph à Ratisbonne en 1630.* Paris, 1885.

FAGNIEZ, Gustave. *Le Père Joseph et Richelieu (1577-1638).* Paris : Hachette,1894.

FISHER Roger, Ury William, PATTON Bruce, *Comment réussir une négociation*, Editions du seuil, Paris, 2006 (édition originale : 198I)

FOURREY René, *Du Perron, panégyriste de Ronsard*, Sens, Saint-Sauveur, 1937

FUMAROLI, Marc, *Histoire de la rhétorique en Europe (1450-1950),* PUF, Paris, 2000

GANTET, Claire. *La paix de Westphalie (1648). Une histoire sociale (XVII^e-XVIII^e siècles).* Paris : Belin, 2001.

GRABAR, Vladimir E, *De Legatorum jure tractatum catalogus completus ab anno MDCXXV usque ad annum MDCC*. Dorpat, 1918

GUIBERT Jacques Antoine Hippolyte (Comte de), *Essai général de tactique*, Magimel, 2nde édition, 1804

HALDON John, *Warfare State and society in the Byzantine World 565 – 1204*, Londres UCL Press 1999

HOTMAN DE VILLIERS Jean, *De la dignité de l'ambassadeur »,* Paris, 1603

JEANNIN Pierre, *négociations diplomatiques et politiques du Président Jeannin, nouvelle édition dédiée à S.A.S Madame la duchesse d'Orléans,* Petit, Paris, 1819

JOMINI, Antoine-Henri *Précis de l'art de la guerre*, coll. Pour l'histoire, Paris, 2001,

KARPOV, Anatoli, PHELIZON, Jean-François, *Psychologie de la bataille,* Economica, Paris, 2004

KAUTILYA, *Traité du politique, Arthasastra,* éditions du félin, Paris, 1998

KEEGAN John, *Histoire de la guerre, Du néolithique à la guerre du Golfe,* Dagorno, Paris, 1996

KENDALL Paul Murray, *Louis XI,* Fayard, 1974, Paris

LE CLERC (Jean) (1657-1736) *Négociations secrètes touchant la paix de Munster et d'Osnabrück ; ou Recueil général des préliminaires, instructions, lettres, mémoires, concernant ces négociations, depuis leur commencement en 1642 jusqu'à leur conclusion en 1648*. La Haye : J. Neaulme, 1725-26.

LEMPEREUR Alain et COLSON Aurélien, *Méthode de négociation*, Dunod, Paris, 2004

LEMPEREUR Alain et COLSON Aurélien, *Négociations européennes*, d'Henri IV à l'Europe des 27, A2C Medias, Paris, 2008

LEMPEREUR Alain, COLSON Aurélien, SALZER Jacques, *Méthode de médiation*, Dunod, Paris, 2008

LIONNE (Hugues de) (1611-1671) *Négociations de paix de messieurs les électeurs de Mayence & de Cologne faites à Francfort par leurs altesses électorales entre M. le maréchal duc de Gramont & M. de Lionne, ambassadeurs extraordinaires & plénipotentiaires de France et M. le comte de Pegnaranda, ambassadeur extraordinaire & plénipotentiaire d'Espagne : en 1658*. Paris, 1659

Mascarenhas (Jose Freire de Monterroyo) *Négociation de la paix de Ryswick où l'on examine les droits & prétentions du roi de France sur chacun des sérénissimes princes alliés : et les droits & prétentions des princes alliés sur le roi de France : avec la description de la maison royale de Ryswick où se tiennent les conférences de la paix générale*. La Haye : Imprimé pour l'auteur, 1697

MAZARIN (Jules, cardinal de) (1602-1661) *Lettre du cardinal Mazarin écrite au comte Pigneranda, plénipotentiaire d'Espagne, pour la paix générale à Munster, par laquelle se justifie le mauvais dessein du cardinal Mazarin tant sur la ville de Paris que sur tout l'état*. Paris : F. Noël, 1649

MAZARIN, Jules, Bréviaire des politiciens, Arléa, Paris, 1997

MEHRABIAN, Albert, *Non-Verbal Communication,* Aldine Transaction, USA, 2007

METTERNICH, Clément, Wenceslas, Prince de, *Mémoires,* Henri Javal, Paris, 1959

MICHALON, Clair, *histoire de différences, différence d'histoires,* Sepia, 2002

NOAILLES (François de) (1519-1585) - *Mémoires*. Paris, 1763

NYS, Ernest, *Les origines de la diplomatie et le droit d'ambassade jusqu'à Grotius*, Merzbach et Falk Editeurs, Bruxelles, 1884

OFFENSTADT Nicolas, *Faire la paix au moyen-âge,* Odile Jacob, 2006, Paris

OSSAT (Arnaud, cardinal d') (1536-1604) *Lettres de l'illustrissime et révérendissime cardinal d'Ossat*. Paris : Joseph Bouillerot, 1624 ; Paris : J. Boudot, 1698 ; Amsterdam : P. Humbert, 1708, 1732

PECQUET (Nicolas) (1704-1762) *Discours sur l'art de négocier*. Paris : Nyon fils, 1737

PERELMAN Chaïm et OLBRECHTS-TYTECA Lucie *Traité de l'argumentation. La Nouvelle Rhétorique*, Bruxelles : Editions de l'Université de Bruxelles, 1958, 1988

PERRAULT, Charles, *Ode à M. de Callières sur la négociation de la paix, 1698*

PERRON (Jacques Davy, Cardinal du) (1556-1618) *Les ambassades et négotiations de l'illustrissime et révérendissime cardinal du Perron*. Paris : Antroine Estiene, 1623

REY, Alain, *Dictionnaire historique de la langue française, vol. 3. ,* Le Robert, Paris, 1998

RICHELIEU, Armand Jean Du plessis (duc de), *Testament Politique*, Amsterdam 1688

ROJOT, Jacques, *La Négociation*, Vuibert, Paris, 1994

ROQUES Georges (16?-1693) *La manière de négocier aux Indes (1676-1691) : la Compagnie des Indes et l'art du commerce. Texte inédit présenté et annoté par Valérie Berinstain*, Paris : Ecole française d'Extrême Orient, Maisonneuve et Larose, 1996

ROUSSEAU DE CHAMOY (Louis) (1645-1711) *L'idée du parfait ambassadeur*. 1697 ; avec préface de M.L. Delavaud, Paris : A. Pedone, 1912

ROUSSEAU, Jean-Jacques, *Du contrat social ou Principes du droit politique,* Flammarion, Paris, 2006

SAINT-PIERRE (Charles Irénée Castel, abbé de) (1658-1753)- *Projet pour rendre la paix perpétuelle en Europe.* 1713 ; Paris : Fayard, 1986

SAXE, Maurice (Comte de), *Mémoires,* Georges Conrad Walther, Dresde, 1755

SERVIEN Abel et Comte d'AVAUX, *Lettres des messieurs les comtes d'Avaux et Servien, ambassadeurs pour le Roi de France en l'assemblée de Munster,* 1650

SERVIEN Abel, *Mémoires et négociations secrètes de la Cour de France touchant la paix de Munster,* Frères Chatelain, Amsterdam, 1710

SILVA Y FIGUEROA (Garcia de) *L'ambassade de D. Garcias de Silva Figueria en Perse, contenant la politique de ce grand empire, les mœurs du roi Schach Abbas et une relation exacte de tous les lieux de Perse et des Indes où cet ambassadeur a été l'espace de huit années qu'il y a demeuré. Traduit de l'espagnol par M. de Wicquefort*. Paris : Louis Billaine, 1667

SINGH, Simon, *Histoire des codes secrets,* JC Lattès, Paris, 1999

STRAUSS Anselm L, *La trame de la négociation,* L'Harmattan, Paris, 1991

TALLEYRAND, Charles Maurice, *Mémoires,* Calmann Levy, Paris, 1891

TAMIZEY DE LARROQUE, Philippe (1828-1898). *Lettres inédites du cardinal d'Ossat / publiées avec une notice et des notes par Philippe Tamizey de Larroque,* A. Aubry, Paris, 1872

TOUZARD, H. *La Médiation et la résolution des conflits*. Paris : PUF, 1977

VUILLOD Michel, KESSELMAN Donna, *La négociation de projet, des objectifs à la réalisation,* Editions Technip, Paris, 2004

WALDER, Francis, *Saint-Germain ou La Négociation*, Éditions Famot, Paris, 1958

WICQUEFORT, Abraham de, - *L'ambassadeur et ses fonctions*. La Haye : J et D. Steucher, 1681

Articles

ACUFF, Franck L. , *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world,* American Management Association, New york, 2008

ADAIR Wendi L. and BRETT Jeanne M. *The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation* Organization Science Vol 16 2005/1 p. 35 of 33-51

AMATO Étienne Armand et ARIFON Olivier , *Simulation de négociations diplomatiques, immersion pédagogique et développement de compétences* , Négociations, 2005/1 no 3, p. 131-144

AUDEBERT-LASROCHAS, Patrick *Comment différencier négociation et vente, Revue Française de Gestion; Nov/Dec 2004; 30, 153*

BACHRACH Peter and BARATZ Morton, *Two faces of Power,* American Science review 56 (December) : 947-52

BADEL Laurence , *Pour une histoire de la diplomatie économique de la France*, Vingtième Siècle. Revue d'histoire, 2006/2 no 90

BARTH Isabelle et BOBOT Lionel , *Penser la négociation commerciale* , Négociations, 2010/1 n° 13, p. 5-22.

BEURET Jean-Eudes , *De la négociation conflictuelle à la négociation concertative : un « Point de Passage Transactionnel* , Négociations, 2010/1 n° 13, p. 43-60.

BOBOT Lionel , *L'intelligence émotionnelle est-elle un atout en négociation commerciale ?* , Management et Avenir, 2010/1 n° 31, p. 407-430

BOBOT Lionel , *Les effets de la pression du temps sur les négociations bilatérales et multilatérales*, Négociations, 2008/2 n° 10, p. 53-73. DOI : 10.3917/neg.010.0053

BOBOT Lionel, *Pédagogie par des concours de négociation commerciale : le concours « Les Négociales*, Négociations 2007/2, N° 8, p. 149-162.

BRETT Jeanne et GELFAND Michèle , *Effets de la culture sur le style de négociation : Trois cas inspirés d'ailleurs*, Revue française de gestion, 2004/6 no 153, p. 201-210

BUBENICK Michelle , *A propos d'une correspondance inédite de Charles V et de Louis de Mâle : étapes, moyens et enjeux d'une négociation politique*, Revue historique, 2003/1 n° 625 , p. 3-42

BUCHET DE NEUILLY Yves , *Devenir diplomate multilatéral » Le sens pratique des calculs appropriés*, Cultures & Conflits, 2009/3 n° 75, p. 75-98.

CHAMBERLAIN, N.W. et KUHN J.W. *collective bargaining*, 2nd edition, Mac GRaw & Hill, New York, 1965

CHENIER, Louis de, *Recherches historiques sur les maures et histoire de l'empire de Maroc,* Bailly et Royer, Paris, 1787

CHOUKROUNE Leïla , *La négociation diplomatique dans le cadre du règlement pacifique des différends* Théorie et pratique du droit international, Hypothèses, 2000/1 p. 151-162.

COLSON Aurélien , *De l'Académie de Torcy à l'Institut diplomatique : pourquoi et comment enseigner la négociation aux diplomates ?* , Les cahiers Irice, 2009/1 n°3, p. 63-79.

COLSON Aurélien , *La négociation diplomatique au risque de la transparence : rôles et figures du secret envers des tiers* , Négociations, 2009/1 n° 11, p. 31-41

COLSON Aurélien , *Penser la négociation en science politique : retour aux sources et perspectives de recherche*, Négociations, 2009/2 n° 12, p. 93-106

CRAINER Stuart *Empires of the mind,* . Business Strategy Review. Oxford: Spring 2008. Vol. 19, Iss. 1; pg. 14

CROSS John G. Negotiation as a Learning Process, , *The Journal of Conflict Resolution,* Vol. 21, No. 4, Negotiation (Dec., 1977), pp. 581-606

DAOUDY Marwa , « Une négociation en eaux troubles ou comment obtenir un accord en situation d'asymétrie » , *Négociations*, 2006/2 no 6, p. 65-81. DOI : 10.3917/neg.006.81

DOLAN John Patrick, *How to prepare for any negotiation session,* Dispute Resolution Journal*;* May-Jul 2006; 61, 2;

DOUGLAS A. *Industrial Peacemaking*, Columbia university press, Mew York 1962

DUPONT Christophe, « Coopérer pour s'entendre ou s'affronter pour vaincre ? » , *Négociations*, 2006/1 no 5, p. 93-114. DOI : 10.3917/neg.005.0093

DUPONT Christophe, *Le « négociable » et le « non-négociable » Différenciation et typologie* Revue Française de Gestion*;* Nov/Dec 2004; 30, 153

EISENBERG Nancy et STRAYER Janet. *Empathy and its development.* Cambridge : Cambridge University Press, 1987

FAURE Guy-Olivier , *Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale* , Revue française de gestion, 2004/6 no 153, p. 187-199.

FILLEY A.C., *interpersonal Conflict resolution*, Scott Foresman, Chicago 1975

FISHER Ronald J. , *Coordination entre les diplomaties de type 1 (officielle) et de type 2 (parallèle) dans des cas réussis de pré-négociation*, Négociations, 2006/1 no 5, p. 5-33.

FRIEDBERG Erhard , *Pouvoir et négociation*, Négociations, 2009/2 n° 12, p. 15-22.

JOXE Alain, LORAUX Nicole, SAPIR Jacques, TERRAY Emmanuel, *formes et frontières de la guerre,* Cahier d'études stratégiques 15, EHESS, Paris, 1991

LAX David A. SEBENIUS James K. *Dealcrafting: The Substance of Three-Dimensional Negotiations* Negotiation Journal*;* Jan 2002; 18, 1; ABI/INFORM Global pg. 5

LAX, David A, Sebenius, James K. *Negotiating Through an Agent*, The journal of conflict resolution Beverly Hills: Sep 1991. Vol. 35, Iss. 3; pg. 474

LEWICKI Roy J., WEISS, Stephen, LEWIN David, *Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis* Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, No. 3, Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives (May, 1992), pp. 209-252

LORIOL Marc , *Les enjeux actuels de l'évolution des métiers de la diplomatie*, Les cahiers Irice, 2009/1 n°3, p. 81-102

MAC CRAW Thomas K. *Teaching History courses to Harvard MBA students,* BUSINESS AND ECONOMIC HISTORY VolumeTwenty-eight, no.2, 1999

MNOOKIN Robert et LEMPEREUR Alain, *Gestion des tensions dans la négociation,* document de recherche, Paris-Cergy, Essec Iréné et centre de recherche, 2001

MNOOKIN Robert et WILSON, Ohio State journal on Dispute resolution, 1989, p.295, p.315-323

MNOOKIN Robert, *Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits***,** Revue Française de Gestion*;* Nov/Dec 2004; 30, 153

MUND Stéphane , *La mission diplomatique du père Antonio Possevino (s.j.) chez Ivan le Terrible en 1581-1582 et les premiers écrits jésuites sur la Russie moscovite à la fin du xvie siècle*, Cahiers du monde russe, 2004/3 Vol 45

Nicolas Bacon and Paul Blyton, *Conflict for mutual gain,* Journal of Management Studies 44 :5 July 2007, p.816

PEDLER, M. *Negotiation skills training. Learning to negotiate*, Journal of European Industrial Training, n°2, 1, p. 20, 1978

PEREAU Jean-Christophe , *Négociation et théorie des jeux : les « dessous » d'un accord acceptable*, Négociations, 2009/2 n° 12, p. 35-49

PETIT Emmanuel , *La négociation : les enseignements du jeu de l'ultimatum* , Négociations, 2010/1 n° 13, p. 77-96

PETIT Emmanuel et ROUILLON Sébastien , *La négociation : les enseignements du jeu du dictateur*, Négociations, 2010/2 n° 14, p. 71-95

PLANTEY, Alain. *La diplomatie comme instrument du Gouvernement.* Paris : Revue administrative, janvier 1988, p. 54

POUZOULET Philippe , *La parole et la violence : le cas du diplomate*, Revue d'éthique et de théologie morale, 2005/HS n°236

RAFF Daniel, *The Teaching of Business history in the United States,* Entreprises et histoire, 2009, n°55, p. 48-66

RIOUX Claude *« Notes de lecture / Relectures »*, Négociations, 2009/1 n° 11, p. 199-219. DOI : 10.3917/neg.011.0199

SCHMIDT Christian (2008), Comment la neuroéconomie met en évidence la métamorphose de l'agent.., *Négociations*, 2, 41-52

SEIFFERT Marc-Daniel et GODELIER Éric, Histoire et gestion : vingt ans après, Lavoisier, Revue française de gestion 2008/8 - n° 188-189 pages 17 à 30

SIEGEL S. & FOURAKER L. , *Bargaining Behavior*, MacGraw Hill, New York, 1960

SINACEUR Marwan , « Utilisation de la menace en négociation » , *Revue française de gestion*, 2004/6 no 153, p. 101-121. DOI : 10.3166/rfg.153.101-121

SUSSKIND Lawrence, MNOOKIN Robert, ROZDEICZER Lukasz, *What We Have Learned About Teaching Multiparty Negotiation,* Boyd Fuller Negotiation Journal; Jul 2005; 21, 3

THUDEROZ Christian , *Identités, reconnaissance et négociations : quelques coordonnées pour des débats majeurs en théorie de la négociation*, Négociations, 2007/2 n° 8, p. 5-10

TOUZARD Hubert *Consultation, concertation, négociation*, Négociations 1/2006 (n° 5), p. 67-74

TOUZARD Hubert , *De la négociation à la médiation » Analyse des processus qui relient ces deux situations*, Négociations, 2006/2 no 6, p. 21-28

UGNIEWSKI Piotr , *Médias et diplomatie dans l'Europe moderne La Gazette de France et le premier partage de la Pologne (1773-1775)*, Le Temps des médias, 2008/2 n° 11

USUNIER Jean-Claude , *Comment enseigner la négociation d'affaires,* Revue Française de Gestion; *Gestion; Nov/Dec 2004; p. 63*

VOLCKRICK Marie-Elisabeth , *Les usages du tiers dans la négociation*,

Négociations, 2009/2 n° 12, p. 131-146

WALTON R. & MC KERSIE, R. , *A behavioral theory of labor negotiations,* Sage publications, beverly hills 1965

WATKINS Michael, *Negotiating in a Complex World,* Negotiation Journal; Jul 1999; 15, 3

WEISS S., MARJOLLET C., BOUQUET C. (2004). *Perspective d'analyse en négociation. L'alliance Renault-Nissan*. Revue Française de Gestion, Vol. 30 N° 153

WEISS Stephen, *Negotiating with 'Romans' - Part 2,* Management Review; Spring 1994; 35, 3

WINDLER Christian , *Diplomatie et interculturalité : les consuls français à Tunis, 1700-1840*, Revue d'histoire moderne et contemporaine, 2003/4 no50-4

ZARTMAN William , *Concevoir la théorie de la négociation en tant qu'approche de résolution de conflits économiques* , Revue française de gestion, 2004/6 no 153, p. 15-27

ZARTMAN William , *Concevoir la théorie de la négociation en tant qu'approche de résolution de conflits économiques*, Revue française de gestion, 2004/6 no 153, p. 15-27

ZARTMAN William , *Gouverner c'est négocier : la construction des systèmes de négociation internationale*, Négociations, 2009/2 n° 12, p. 207-214

ZARTMAN, I.W. *The negotiation process : theories and Applications,* Sage publications, Beverly Hills, 1977

ZARTMAN, William, *The practical negotiator,* 1982, p.66-69 et p.84-88

Sites internet et ressources informatiques

http://antikforever.com/Asie_Mineure/Hittites/hittites-hatti-kussar.htm

http://antikforever.com/Cartes/carte_empire_alexandre.gif

http://books.google.fr/

http://encyclopedie-yverdon.org/

http://labalancedes2terres.free.fr/spip.php?article323

http://legifrance.gouv.fr

http://rome.recitus.qc.ca/ami.htm

http://www.fapage.com/images/images_rois_carolingiens/traite_de_verdun_01.gif

http://www.gallica.bnf.Fr

http://www.iccwbo.org/

http://www.iccwbo.org/court/arbitration/id4114/index.html

http://www.larousse.fr/archives/journaux_annee/1969/84/les_conflits

http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/n%C3%A9gociation/54081

http://www.mediationetarbitrage.com/

http://www.mediationetarbitrage.com/interne.php?page=15&niveau=2

http://www.memo.fr/Media/MOY_CHA_003_A.jpg

http://www.negotiatormagazine.com/article278_1.html

http://www.pon.org/catalog/index.php?manufacturers_id=14