

**Alain Lempereur
Aurélien Colson**

Méthode de négociation

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

2^e édition

DUNOD

Mise en pages : Nord Compo

© Dunod, 2022

© Dunod, Paris, 2004 pour la première édition

ISBN 978-2-10-084550-7

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

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

À propos de *Méthode de négociation*

« La gestion du temps est essentielle pour le succès de vos négociations.

Cet ouvrage vous aide à vous concentrer sur l'essentiel d'abord. »

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

« Un compagnon unique et bienvenu pour les négociateurs.

Il offre une distillation pédagogique d'idées éprouvées et de bonnes pratiques. »

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

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

Yann Duzert, professeur, Fundação Getulio Vargas (Brésil)

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

Rémy Gérin, PDG de Médiaperformances (France)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cardinal DE RICHELIEU, *Testament politique*, 1688.

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

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

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

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

À Michèle, à Fabienne,

À l'amitié,

Grâce auxquelles tout devient possible.

Avant-propos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Janvier 2010.

Table des matières

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

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

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

La nouvelle donne *avant* les vieux instincts

Ou comment prendre conscience
de l'omniprésence de la négociation

TROIS CONVICTIONS AVANT TOUT

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

La négociation est devenue omniprésente

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

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

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

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