

Table des matières

| | |
|---|----|
| Biographie des auteurs | 5 |
| INTRODUCTION LIMINAIRE | |
| Négociier | 7 |
| Première observation : la diversité des définitions | 7 |
| Seconde observation : l'unité du phénomène | 9 |
| Premier marqueur : « Tout n'est pas négociation »..... | 10 |
| Ceci est une négociation..... | 10 |
| Ceci n'est pas une négociation..... | 11 |
| Deuxième marqueur : « Tout n'est pas négociable »..... | 12 |
| Les interdits institutionnels : « C'est impossible »..... | 13 |
| Les interdits culturels : « C'est impensable »..... | 14 |
| Les interdits personnels : « C'est inabordable »..... | 15 |
| Troisième marqueur : « Tout n'est pas négocié »..... | 16 |
| La négociation est un choix..... | 16 |
| La négociation est une épreuve..... | 18 |
| PRÉSENTATION GÉNÉRALE | |
| Savoir négocier avec la méthode par items | 21 |
| Les items : une méthode fondée sur le questionnement | 22 |
| De la méthode par préceptes à la méthode par items..... | 22 |
| La méthode par items..... | 23 |
| Les items : une méthode structurée par l'action | 25 |
| L'origine de la méthode..... | 25 |
| La généralisation de la méthode..... | 27 |
| Les items : une méthode offerte à la pratique | 28 |

PREMIER ITEM ESSENTIEL

ANALYSER

LES PERSONNES

| | |
|---|----|
| Une idée directrice : la pluralité des Personnes | 33 |
| 1 – Moi | 35 |
| Item 1.1. Mon statut | 38 |
| 1.1.a – Moi négociateur | 38 |
| « J'évalue mon statut de négociateur » | 38 |
| « J'adhère aux principes élémentaires de la négociation » | 41 |
| 1.1.b – Moi, négociateur pour autrui | 42 |
| « Je clarifie mon mandat » | 42 |
| « J'organise les relations avec mon mandant » | 44 |
| 1.1.c – Moi, membre d'une délégation | 46 |
| « Je comprends ma place spécifique dans la délégation » | 46 |
| « Je m'inscris dans l'objectif collectif de la délégation » | 47 |
| Item 1.2. Mon état | 49 |
| 1.2.a – Mes aptitudes | 49 |
| « J'autoévalue mes aptitudes » | 49 |
| « J'évalue les aptitudes de mon équipe » | 50 |
| 1.2.b – Mes émotions | 52 |
| « J'apprivoise mes émotions » | 52 |
| « J'utilise mes émotions » | 55 |
| 1.2.c – Mon psychisme | 57 |
| « Je négocie d'abord avec moi-même » | 57 |
| « Je me fais confiance » | 59 |
| Item 1.3. Mes pouvoirs | 61 |
| 1.3.a – Mon pouvoir de décision | 61 |
| « Je choisis de ne pas négocier » | 61 |
| « Je décide de négocier » | 63 |
| 1.3.b – Mon pouvoir de conception | 64 |
| « Je conçois mon objectif » | 64 |
| « J'évalue mon objectif » | 65 |
| 1.3.c – Mon pouvoir d'appréciation | 66 |
| « J'apprécie mes risques » | 66 |
| « J'apprécie ma marge de manœuvre » | 68 |

| | |
|--|-----|
| 2 – L'Autre | 69 |
| Item 2.1. Son existence | 72 |
| 2.1.a – Sa reconnaissance | 72 |
| « J'ai un interlocuteur évident » | 72 |
| « Je dois chercher mon interlocuteur » | 75 |
| 2.1.b – Ses capacités | 76 |
| « Je mesure la réalité de son pouvoir décisionnel » | 76 |
| « Je vérifie sa capacité de contracter » | 78 |
| 2.1.c – Sa multiplicité | 78 |
| « J'ai des interlocuteurs multiples » | 78 |
| « J'ai un interlocuteur à voix multiples » | 80 |
| Item 2.2. Son identité | 81 |
| 2.2.a – Son identité institutionnelle | 82 |
| « J'inscris cette négociation dans la politique générale de son institution » | 82 |
| « J'identifie les ressorts décisionnels de son institution » | 83 |
| 2.2.b – Son identité statutaire | 85 |
| « J'enquête sur ses enjeux statutaires » | 85 |
| « J'évalue ses enjeux statutaires » | 87 |
| 2.2.c – Son identité personnelle | 88 |
| « Je me renseigne sur son histoire personnelle » | 88 |
| « J'évalue la part des enjeux personnels dans la négociation » | 89 |
| Item 2.3. Mes perceptions | 90 |
| 2.3.a – Son comportement | 90 |
| « Je perçois son comportement » | 90 |
| « Je m'interroge sur ce qu'il veut vraiment » | 92 |
| 2.3.b – Sa culture | 94 |
| « J'identifie la dimension culturelle dans l'approche de l'Autre » | 94 |
| « Je prends cette dimension culturelle en considération » | 95 |
| 2.3.c – Ses forces et ses faiblesses | 98 |
| « Je procède à une évaluation méthodique » | 98 |
| « Je définis où sont ses forces et ses faiblesses » | 100 |
| | |
| 3 – Les Tiers | 103 |
| Item 3.1. Les Tiers d'action | 106 |
| 3.1.a – Les Tiers aidants | 106 |
| « Je les vis comme des amis désintéressés » | 106 |
| « Je les vis comme des alliés intéressés » | 107 |
| 3.1.b – Les Tiers perturbants | 108 |
| « Je prends en compte leur pouvoir de nuisance » | 108 |
| « J'essaie d'en limiter l'impact » | 109 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.c – Les Tiers souffrants | 110 |
| « Je les identifie collectivement » | 110 |
| « Je prends en compte leur situation » | 111 |
| Item 3.2. Les Tiers d'opinion | 113 |
| 3.2.a – L'opinion publique | 113 |
| « Je mesure la mobilisation de l'opinion publique » | 113 |
| « J'essaie d'en maîtriser le poids » | 115 |
| 3.2.b – Les médias | 116 |
| « Je définis le rôle et l'impact des médias » | 116 |
| « J'essaie d'en gérer les effets » | 118 |
| 3.2.c – Les cercles d'influence | 120 |
| « J'identifie les vecteurs d'influence » | 120 |
| « Je prends en compte cette influence » | 121 |
| Item 3.3. Les Tiers de régulation. | 123 |
| 3.3.a – Les Tiers-accompagnateurs | 124 |
| « Je souhaite recourir, avec l'Autre, à des accompagnateurs techniques » | 124 |
| « Je souhaite recourir, avec l'Autre, à des accompagnateurs juridiques » | 125 |
| 3.3.b – Les Tiers-facilitateurs | 126 |
| « Je me renseigne sur les différentes formes de facilitation » | 126 |
| « Je mesure les avantages à les inscrire dans ma négociation » | 128 |
| 3.3.c – Les Tiers-décideurs | 130 |
| « J'apprécie le champ des décisions contraignantes » | 130 |
| « J'envisage des recours juridictionnels sur mesure » | 131 |

DEUXIÈME ITEM ESSENTIEL

INVENTER

LES PROCESSUS

| | |
|---|-----|
| Une idée directrice : la diversité des Processus | 135 |
| 4 – Les Préalables | 137 |
| Item 4.1. Le « Quoi ? » | 139 |
| 4.1.a – Mes questions substantielles | 139 |
| « Je définis concrètement mes objectifs » | 139 |
| « Je hiérarchise mes objectifs » | 141 |
| 4.1.b – Mes hypothèses de travail | 142 |

| | |
|---|-----|
| « J'intègre à mon analyse toutes les conditions nécessaires au succès » . . . | 142 |
| « Je prends des précautions préliminaires » | 143 |
| 4.1.c – Mon scénario | 145 |
| « J'élabore mon scénario » | 145 |
| « Je gère les scripts prévisibles de mon scénario » | 146 |
| Item 4.2. Le « Comment ? » | 149 |
| 4.2.a – La sélection des thèmes | 149 |
| « Je valide, avec l'Autre, les sujets retenus » | 149 |
| « Je conviens des sujets exclus » | 152 |
| 4.2.b – Le format de la négociation | 154 |
| « J'examine différents formats pour ma négociation » | 154 |
| « Je choisis le format le mieux adapté à ma problématique » | 157 |
| 4.2.c – La préparation de l'ordre du jour | 159 |
| « Je prépare l'organisation des échanges » | 159 |
| « Je négocie l'ordre du jour comme un élément de ma stratégie » | 160 |
| Item 4.3. Le « Quand ? », le « Où ? », le « Combien ? » | 163 |
| 4.3.a – Le « Quand ? » | 163 |
| « Je choisis le bon moment » | 163 |
| « Je fixe le calendrier » | 165 |
| 4.3.b – Le « Où ? » | 167 |
| « Je négocie chez Moi ou chez l'Autre » | 167 |
| « Je propose un autre espace pour négocier » | 168 |
| 4.3.c – Le « Combien ? » | 170 |
| « J'évalue le coût de ma négociation » | 170 |
| « Je détermine les sources de financement » | 171 |
| | |
| 5 – Les Stratégies | 173 |
| Item 5.1. Les styles | 176 |
| 5.1.a – La compétition | 176 |
| « Je vis cette négociation comme un combat » | 176 |
| « Je recherche la victoire » | 179 |
| 5.1.b – La coopération | 180 |
| « Je conçois la négociation comme une collaboration » | 180 |
| « J'en escompte un bénéfice mutuel » | 181 |
| 5.1.c – L'adaptation | 183 |
| « Je trouve un équilibre entre coopération et compétition » | 183 |
| « Je trouve un équilibre entre exemplarité et duplicité » | 184 |
| Item 5.2. Les techniques | 188 |
| 5.2.a – Les techniques de résonance | 189 |
| « J'identifie ce qui a un écho sur l'Autre » | 189 |
| « J'utilise le mode de résonance le plus approprié » | 191 |

| | |
|---|------------|
| 5.2.b – Les techniques de gouvernance | 192 |
| « Je prends le pouvoir » | 192 |
| « Je laisse venir » | 194 |
| 5.2.c – Les techniques de persistance | 195 |
| « Je me répète inlassablement » | 195 |
| « J'enserme l'Autre dans ma logique » | 197 |
| Item 5.3. La communication | 199 |
| 5.3.a – La transmission de mon message | 200 |
| « J'ai un message à transmettre » | 200 |
| « Je crois trop souvent que l'Autre est au courant » | 201 |
| 5.3.b – L'ajustement de mon discours | 202 |
| « Je compose les éléments de mon discours » | 202 |
| « J'ajuste ma façon de communiquer » | 205 |
| 5.3.c – L'écoute de l'Autre | 207 |
| « Je développe une écoute stratégique » | 207 |
| « Je suis attentif à tous les autres signes » | 210 |
| | |
| 6 – Les Règles | 215 |
| Item 6.1. Le droit | 218 |
| 6.1.a – La part du droit | 218 |
| « J'évalue la place du droit dans ma négociation » | 218 |
| « Je situe le rôle du juriste dans ma négociation » | 220 |
| 6.1.b – Le droit des pourparlers | 222 |
| « J'ai des obligations dès la phase des pourparlers » | 222 |
| « Je choisis le cadre juridique des pourparlers » | 225 |
| 6.1.c – Le droit dans mon accord | 226 |
| « Je précise le droit applicable à l'accord à venir » | 226 |
| « J'investis les clauses de droit substantielles » | 228 |
| Item 6.2. L'éthique | 231 |
| 6.2.a – Le cadre éthique de la négociation | 231 |
| « J'aborde la dimension éthique de ma négociation » | 231 |
| « Je crois en une éthique d'usage » | 232 |
| 6.2.b – Mes choix éthiques | 234 |
| « J'apporte ma morale personnelle à la négociation » | 234 |
| « Je me donne des repères » | 235 |
| 6.2.c – Mon code de conduite | 237 |
| « J'en fais ma ligne de conduite » | 237 |
| « Je me prononce avec attention » | 240 |
| Item 6.3. Le protocole | 242 |
| 6.3.a – Les règles du protocole | 242 |
| « Je respecte les us et coutumes » | 242 |

| | |
|---|-----|
| « Je m'octroie un espace de liberté » | 244 |
| 6.3.b – L'administration | 246 |
| « J'ai besoin d'un secrétariat performant » | 246 |
| « Je ne néglige pas la logistique » | 248 |
| 6.3.c – Le protocole de la négociation internationale | 249 |
| « J'investis tout particulièrement les questions d'intendance » | 249 |
| « J'envisage un service de traduction » | 250 |

TROISIÈME ITEM ESSENTIEL

RÉSOUTRE

LES PROBLÈMES

| | |
|---|-----|
| Une idée directrice : la complexité des problèmes. | 253 |
| 7 – Les Offres | 255 |
| Item 7.1. La discussion | 257 |
| 7.1.a – L'échange initial | 257 |
| « J'échange des informations » | 257 |
| « J'évite d'argumenter » | 259 |
| 7.1.b – Le questionnement. | 260 |
| « Je pose des questions précises » | 260 |
| « J'anticipe les questions de l'Autre » | 262 |
| 7.1.c – Les récits | 263 |
| « J'explique mon point de vue » | 263 |
| « J'intègre le point de vue de l'Autre » | 265 |
| Item 7.2. La confrontation. | 267 |
| 7.2.a – La première offre | 267 |
| « Je me pose la question de la première offre » | 267 |
| « Je me positionne à partir de la première offre » | 269 |
| 7.2.b – Les contre-offres. | 270 |
| « Je formule ou reçois une première contre-offre » | 270 |
| « Je modélise les contre-offres suivantes » | 272 |
| 7.2.c – La gestion du temps | 273 |
| « J'intègre la dimension temporelle à ma négociation » | 273 |
| « Je m'approprie le tempo de la négociation » | 274 |
| Item 7.3. L'argumentation | 277 |

| | |
|--|------------|
| 7.3.a – L'intelligence rationnelle | 277 |
| « J'élargis ma démarche analytique » | 277 |
| « J'use d'une approche empirique » | 278 |
| 7.3.b – L'intelligence sensible | 280 |
| « Je libère mon intelligence sensible » | 280 |
| « J'accepte que tout ne relève pas de la logique pure » | 281 |
| 7.3.c – L'intelligence normative | 283 |
| « J'énonce les principes qui encadrent ma négociation » | 283 |
| « J'apprécie ce recours aux principes avec circonspection » | 284 |
| | |
| 8 – Les Intérêts | 287 |
| Item 8.1. Le déplacement | 289 |
| 8.1.a – Le dépositionnement | 289 |
| « J'évolue de mes positions à mes intérêts » | 289 |
| « J'examine l'impact de ce dépositionnement sur ma négociation » | 291 |
| 8.1.b – L'approfondissement | 293 |
| « Je m'ouvre à des options possibles » | 293 |
| « Je m'assure de l'acceptabilité de mon scénario » | 294 |
| 8.1.c – L'ajustement | 295 |
| « Je réapprécie le schéma global des intérêts des parties » | 295 |
| « J'entrevois désormais notre scénario commun » | 296 |
| Item 8.2. Le dévoilement | 298 |
| 8.2.a – La formulation | 298 |
| « Je formule clairement mes intérêts » | 298 |
| « J'établis un cadre de référence partagé » | 300 |
| 8.2.b – La cohérence | 301 |
| « Je vérifie la cohérence opérationnelle de mes intérêts » | 301 |
| « J'affine mon analyse des risques » | 302 |
| 8.2.c – La mise en perspective | 303 |
| « Je me projette dans la réussite de la négociation » | 303 |
| « Je me projette dans la solution à venir » | 305 |
| Item 8.3. Le discernement | 307 |
| 8.3.a – Les concessions | 307 |
| « Je concède à l'Autre » | 307 |
| « J'instaure un principe d'équivalence » | 310 |
| 8.3.b – Les blocages | 312 |
| « Je gère les crises » | 312 |
| « Je cherche des issues » | 314 |
| 8.3.c – La zone d'accord possible | 317 |
| « J'assume un certain niveau de déception » | 317 |
| « Je dresse le bilan préliminaire de notre entente » | 318 |

| | |
|--|---------|
| 9 – Les Solutions | 321 |
| Item 9.1. Les alternatives | 324 |
| 9.1.a – La rupture | 325 |
| « J’envisage la rupture » | 325 |
| « Je gère la rupture » | 326 |
| 9.1.b – L’affrontement | 328 |
| « Je choisis l’affrontement direct » | 328 |
| « J’anticipe et j’assume les conséquences » | 329 |
| 9.1.c – Le remplacement | 330 |
| « Je change de perspectives » | 330 |
| « Je suis capable de recadrer ma négociation » | 332 |
| Item 9.2. L’acceptable | 334 |
| 9.2.a – De l’acceptable à l’entente | 334 |
| « Je bascule de l’oral à l’écrit » | 334 |
| « Je contiens les risques d’une renégociation » | 336 |
| 9.2.b – Les principes de l’entente | 338 |
| « Je recherche une entente durable » | 338 |
| « Je préserve la dignité de chacun » | 339 |
| 9.2.c – La sécurisation de l’entente | 341 |
| « Je comprends l’étendue de mes engagements » | 341 |
| « Je me donne un cadre de formalisation » | 342 |
| Item 9.3. L’accord | 347 |
| 9.3.a – La rédaction de l’accord | 347 |
| « J’organise le travail de rédaction » | 347 |
| « Je recherche la maîtrise opérationnelle et contractuelle » | 350 |
| 9.3.b - La vérification et la signature de l’accord | 353 |
| « Je vérifie la rédaction de l’accord » | 353 |
| « Je prépare l’acte de signature » | 355 |
| 9.3.c - Le suivi de l’accord | 357 |
| « J’entre dans la phase opérationnelle » | 357 |
| « Je reste vigilant » | 358 |
| Conclusion | 361 |
| Bibliographie générale | 363 |