

Introduction

Vous passez 80 % de votre temps à négocier : avec votre famille, votre communauté, vos collègues, vos clients, vos fournisseurs, vos donneurs d'ordre, vos actionnaires... Selon le Carnegie Institute of Technology, 80 % du succès dans votre carrière professionnelle dépendent de votre capacité à communiquer, à fédérer, à entraîner et donc à négocier ; seulement 20 % de ce succès dépendent donc de vos connaissances techniques et académiques. Pour autant, la plupart des individus n'ont aucune formation à la négociation ; le Program on Negotiation de Harvard révèle que c'est le cas pour 95 % des cadres américains. Cela explique peut-être pourquoi le monde ne négocie pas bien... Selon *Forbes*, sur cent projets, les cinq cents plus grandes entreprises américaines du classement « Fortunes 500 » ne parviennent à en réaliser qu'une petite trentaine. Mais si la probabilité de parvenir à un accord n'est que de 30 %, il existe une marge importante de progression pour l'accroître et augmenter la valeur des accords en vue d'obtenir une satisfaction mutuelle. Le problème est le même pour la gestion des conflits : en France, comme dans de nombreux pays, les tribunaux sont engorgés de cas d'affaires conflictuelles. Aux États-Unis, 97 % des conflits civils sont aujourd'hui résolus par la médiation ou la négociation, des méthodes alternatives de résolution de conflits. On se demande si l'utilité du juge ou des prud'hommes ne va pas devenir quasi nulle. En France, la nouvelle loi de médiation vient privatiser la gestion des conflits par la médiation et les négociations directes, il est donc fondamental d'équiper tous les acteurs sociaux et économiques de techniques novatrices. La négociation par les blocages qui induisent la privation de mouvements ou de matières premières (pétrole) fonctionne encore et est parfois la norme, mais c'est comme jouer au tennis avec une raquette en bois — une technique peu orthodoxe et maladroite. Le cas des grèves SNCF de 2018 sur le statut des cheminots et la fin du monopole marquent un tournant : le gouvernement ne cède plus de façon systématique face à des mouvements de grève sans pour autant que l'on puisse parler de réelles négociations entre les différents protagonistes. Les débats sont

vifs et chaque partie prenante déroule ses arguments selon son point de vue et campe sur ses positions.

Les manifestations des « gilets jaunes » de 2019 témoignent d'une fracture entre l'exécutif et une partie de la population. Ces mouvements ont eu un impact sur les décisions prises par le gouvernement avec des mesures sur le pouvoir d'achat des classes moyennes. Toutefois, on peut regretter une dérive de la forme oratoire, devenue particulièrement agressive, et des mouvements de violence qu'il faut bannir. La crise sanitaire liée à l'épidémie de coronavirus en 2020 a bouleversé nos habitudes ; cela suppose de repenser au moins un temps le rôle de l'État dans l'économie, cela questionne sur l'externalisation de notre production. La communication devient la norme avec des allocutions journalières des pouvoirs publics, et la concertation entre l'exécutif et les parties prenantes de la crise est essentielle. L'entraide au niveau de notre tissu industriel se développe, illustrant ce que l'on peut appeler la « négociation solidaire ». Cette épreuve est aussi une occasion de prendre du recul et réfléchir à la valeur des choses, la valeur de notre système de santé en toute évidence et du personnel soignant. Mais plus globalement, une montre à 30 euros donne la même heure qu'une montre à 3 000 euros, et une voiture à 30 000 euros peut vous emmener au même endroit qu'une voiture à 150 000 euros. Il est important de relativiser sans pour autant juger.

Repenser la valeur des choses conduit à repenser notre façon de négocier, qui est souvent le préalable à l'acquisition de ces biens ; c'est l'objet de ce livre. Seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin.

Ce livre est le résultat de travaux de recherche menés pendant dix-huit ans à la fondation Getulio Vargas au Brésil, avec la participation des chercheurs du Programme de négociations complexes, dirigé par le professeur Yann Duzert. À la suite de ce travail, une méthodologie de négociation a été développée, dénommée « néo-gociation ». C'est un nouveau style, un nouvel état d'esprit. Une approche inédite de la négociation qui vous est destinée, à vous, négociateurs de l'administration publique comme du secteur privé, professionnels de la concertation, parents marathoniens de la discussion, spécialistes de la tractation... Cette méthode est fondée sur une matrice de négociations complexes ou MNC, également

connue sous le nom de « Technique 4-10-10 » parce qu'elle comprend quatre étapes, dix éléments et dix façons de négocier¹. Nous la détaillerons dans la deuxième partie de cet ouvrage.

Négocier, c'est gérer le risque, l'information et la décision. Face à cette complexité, de nos jours, les organisations modernes et leurs dirigeants ont de plus en plus de mal à imposer leurs décisions en usant d'autorité et de pouvoir. La société à dominante « verticale » structurée par des normes permettant la plupart des transactions a cédé la place à une société plus « horizontale » avec des choix multiples². L'élection de Trump aux États-Unis a provoqué un certain relent d'autoritarisme, qui s'est manifesté dans les négociations brutales entre Trump et Kim Jong-un, où menaces et humiliations ont tenu lieu de tactique de pouvoir. Mais les réactions en chaîne des dirigeants européens et canadiens, pour ne citer qu'eux, témoignent du rejet actuel de ce mode de fonctionnement. Un mode de gouvernance plus collaboratif a le vent en poupe. La rationalité d'une majorité, l'autorité d'un patron ou les jeux de pouvoir ne suffisent plus à légitimer les décisions. Aussi la négociation est-elle devenue omniprésente, exigeant de nouveaux processus, de nouvelles postures, des prises de décision responsables et consensuelles.

Avec l'émergence dans nos sociétés de conflits d'intérêt de plus en plus nombreux, d'innombrables procédures judiciaires, et de réseaux sociaux toujours plus actifs, l'individu est toujours plus souvent amené à négocier.

Bill Clinton³ a confié que, lorsqu'il était président des États-Unis, la plupart des conflits qu'il a connus ont commencé et se sont terminés

-
- 1 La « Technique 4-10-10 » a été présentée dans de nombreuses conférences et publiée dans des revues académiques et des ouvrages aux côtés d'articles de Daniel Kahneman et Richard Thaler, prix Nobel d'économie en 2002 et 2017, ainsi que ceux de collègues de FGV, USC, Harvard, MIT, Stanford, ISCTE, ESSEC, ESCP, Université Paris Dauphine, UFRJ et UERJ. Ces travaux ont été diffusés auprès de plus d'un million de personnes dans le monde, notamment au Brésil, au Mexique, aux États-Unis, en France, en Italie et en Chine.
 - 2 Alain Lempereur et Aurélien Colson, *Méthode de négociation – On ne naît pas bon négociateur, on le devient*, Dunod, 2018.
 - 3 Discours de l'ex-président Bill Clinton, lors d'un événement organisé en l'honneur de l'Institut de Jazz Thelonious Monk en partenariat avec l'école de musique Herb Alpert de l'UCLA (Nov. 2014).

par une question de gestion de l'identité. L'expérience montre que lorsque l'on néglige l'importance de l'aspect identitaire et humain, il est certes possible d'arriver à une convergence des intérêts, mais on ne parvient pas pour autant à un réel accord.

Le paradigme de la négociation moderne, discuté dans ce livre, repose sur le triangle Identité, Intérêts et Cognition.

- **Identité.** Faire face à l'identité est la première étape dans la préparation de la négociation. Il est nécessaire de connaître chacun des négociateurs, de se concentrer sur l'individu, sa culture et ses particularités afin de rechercher les affinités éventuelles, les visions communes, un mode de vie partagé, une certaine manière d'être — l'ensemble des éléments qui établissent une base de confiance et de respect entre les individus.
- **Intérêts.** Les négociateurs identifient les intérêts, cherchent à les aligner et à les réconcilier de manière rationnelle, en minimisant les émotions. C'est un processus qui permet de modéliser et de clarifier les problèmes.
- **Cognition.** Il s'agit d'aligner les perceptions, de réduire ainsi le « fossé perceptuel » et de chercher à comprendre le problème pour interpréter le positionnement des parties, les différences dans l'interprétation des concepts, et éviter ainsi les conflits d'identité. Le débat devrait être apprécié comme un moyen potentiel de faire surgir de nouvelles idées.

La matrice des négociations complexes développée dans ce livre est une technique pour vous guider dans le processus de négociation, complémentaire à la méthode de Harvard. Les différences de perception (notamment du risque), d'étymologie, d'information, de référentiels et de personnalités entre individus sont de véritables sources de conflit. Harmoniser les intérêts et les points de vue des individus pour des résultats « gagnant/gagnant » dépend de l'aptitude des parties à communiquer entre elles, à appréhender l'autre et à apprendre de lui.

Le nouveau paradigme de la négociation repose sur l'éthique, l'élégance morale et la bonne foi. Il s'agit de gérer les ambiguïtés, les malentendus, les asymétries d'information, les différences de perception du

risque et de rationalité de la décision pour accroître les bénéfices de la négociation sur le long terme. Mais posséder la technique et la pratiquer ne sont rien sans la capacité de gérer les émotions, la compréhension des langages oral et corporel et l'intégrité. Il faut adopter la bonne mentalité, être aimable (au sens de faire plaisir à l'autre dans la logique de l'*otium*), savoir contenter l'autre donc ; choisir une stratégie juste, savoir dire « non » mais être aussi capable de faire des concessions au bon moment ; selon les situations, être coopératif ou compétitif, préserver la confidentialité des données ou les divulguer, « mettre les cartes sur la table », être audacieux, oser ... ou se protéger contre les risques éventuels.

Dans les négociations sur le Brexit, les concessions potentielles du Royaume-Uni sont au cœur des discussions. Ancien partenaire, le Royaume-Uni ne peut prétendre à tirer tous les avantages de la sortie de l'Union européenne sans en subir les inconvénients, mais chaque partie a pour objectif de maximiser les gains ou minimiser les pertes.

Tous ces comportements et attitudes intègrent une nouvelle forme d'intelligence contextuelle, fondée sur la compréhension et la maîtrise des sciences cognitives, des neurosciences et de la biologie. Pour réussir une négociation, il est essentiel d'être attentif aussi bien à la manière dont nous traitons l'information, dont nous gérons nos émotions et dont les hormones affectent notre comportement qu'à la rationalité des faits. Apprendre à négocier, c'est faire appel aux innovations existantes en biologie dans le domaine des identités et des relations pour proposer une nouvelle vision de la prise de décision éthique, élégante, rationnelle et responsable favorisant les gains mutuels. La prise en compte de ces innovations, induites par une meilleure connaissance des neurosciences et de la transformation numérique, constitue une contribution essentielle aux processus de décision, favorisant une harmonisation juste et intelligente entre une décision et un contexte à un moment donné.

Cependant, malgré tous les efforts pour maximiser la probabilité de parvenir à un accord et de créer des gains mutuels, il est important de souligner que tout n'est pas négociable, et ce, dès lors que les questions éthiques prévalent. Mandela, Gandhi ou Mère Teresa, pour ne citer que les plus universels, n'acceptèrent jamais d'obéir aux normes, coutumes et lois obsolètes. Pendant toute leur vie, ils conservèrent leur intégrité malgré toutes les embûches de leurs parcours, luttant pour défendre les lois, les principes d'humanité et la bonté contre la barbarie et l'obscurantisme.

Le professeur William Ury analyse les difficultés et l'incapacité de dire « non », d'exprimer un refus pour ne pas détruire une relation, ne pas offenser quand bien même nous souhaiterions exprimer notre divergence de point de vue. C'est ainsi qu'il a développé une autre voie, celle du « non positif », qui permet de refuser sans offenser, de s'affirmer sans compromettre nos relations⁴.

Contribuer à un monde meilleur, c'est être un citoyen, un homme honnête au sens des droits universels de l'homme, avec une identité, une réputation, cherchant à donner un sens à son travail et à ses actions. Et il est beaucoup plus motivant de pouvoir contribuer à un monde meilleur en discernant les bons mots, les beaux gestes et en négociant de manière flexible, avec force d'âme, adresse et agilité selon le contexte. Nous devrions toujours montrer une certaine capacité de dialogue, d'évolution de nos pensées, à condition de ne pas être fuyant ou trop accommodant. L'intelligence du négociateur est de savoir utiliser la science, les compétences techniques, scientifiques et l'éthique et en même temps gérer les émotions, les identités, l'être dans toute son humanité.

La première partie de ce livre traite des questions liées à l'identité, à l'individu et à la nouvelle mentalité que doit adopter tout négociateur. Pour pouvoir négocier, il faut savoir qui l'on est et face à qui l'on négocie : cinq profils sont établis. Elle aborde ensuite les thèmes suivants : comment agir en cas de conflit et gérer ses émotions. Daniel Kahneman et Amos Tversky nous amènent à

.....
 4 Dans *The Power of a Positive No : How to Say No and Still Get to Yes* (Hodder Paperbacks, 2007).

comprendre l'équilibre de la raison et de l'émotion dans la prise de décision. L'irrationalité dans les processus de prise de décision est discutée. Max Bazerman indique également que certains empruntent des raccourcis dans la prise de décision ; c'est l'heuristique, qui nous conduit souvent à prendre de mauvaises décisions. La négociation nécessite de se mettre à la place de l'autre partie pour comprendre son opinion et chercher à connaître ses intérêts. L'escalade irrationnelle doit être évitée, car elle peut générer un conflit susceptible de perdurer dans le temps du fait de l'incompréhension, l'envie, la rivalité mimétique, la jalousie qu'il provoque et, surtout, la volonté de gagner à tout prix.

Cette étape de connaissance de soi et des autres étant achevée, la deuxième partie aborde le cœur du sujet : les principaux mécanismes de négociation. La matrice de négociations complexes définit un processus de négociation en quatre étapes : la préparation, la création de valeur, la distribution de la valeur et la mise en œuvre. Une négociation sera gagnée ou perdue en fonction de la qualité de sa préparation, ce qui aura un impact sur l'ensemble du processus. La méthode offrira au lecteur une liste de contrôle pour aborder sereinement une négociation, fondée sur dix éléments — intérêts, options, pouvoir, cognition, temps, identité/relation, concessions, conformité légale, normes/critères et contexte — et dix formes de négociation — directe, par des agents, par un facilitateur, par la médiation, multipartite, informelle, la méta-médiation, arbitrage, règlement par la loi ou par les forces de l'ordre.

La troisième et dernière partie du livre commence par aborder l'importance de l'éthique et l'influence des relations interculturelles. Puis elle présente une ouverture sur le monde. La négociation est en mutation, à la lumière du monde moderne et de la révolution du numérique : l'usage de la force, de la persuasion, de l'autoritarisme cède la place à une négociation centrée sur l'individu, qui réserve au partage une place essentielle. La négociation devient un jeu cognitif au lieu d'être un jeu de pouvoir. Nous sommes à l'ère de la transparence : les pouvoirs sont décentralisés, l'autre doit être une source d'apprentissage, l'échange avec autrui une occasion de confronter ses opinions et ses croyances pour évoluer ensemble. La « néo-gociation » utilise

des techniques permettant une nouvelle forme de leadership au sein de la négociation, qui s'appuient la « loi de Gerson » (tirer parti de tout), la ruse, la négociation comme modèle de décision. Cette partie étudie enfin par quel prisme la négociation est abordée d'un point de vue théorique, et plus précisément en théorie des jeux ; elle explique comment faire face aux asymétries d'information et ce qu'enseigne le « dilemme du prisonnier ».