



Elisabeth Carrio

Techniques
et pratiques

**La
négociation
internationale**

Table des matières

I. Introduction

- i. Négociations internationales
- ii. Approche Systémique

II. Qu'est-ce que la négociation : la théorie

III. La stratégie des intérêts : ce qu'implique une négociation effective

- i. La stratégie de négociation
- ii. Se préparer à négocier
- iii. La négociation

IV. Le processus de négociation : exemple de négociations de prêts

- i. Théorie de la négociation
- ii. Le cycle de négociation

Objectifs du guide

1. Fournir un aperçu des situations et des dynamiques de négociation et leurs liens avec notre vie professionnelle quotidienne.
2. Comprendre les sources des conflits et la façon dont la négociation peut être utilisée pour limiter ou supprimer complètement les conflits.
3. Fournir un cadre pour des négociations qui peuvent être utiles dans toutes les situations.
4. Elaborer une stratégie de négociation à partir des intérêts des participants avec ses avantages et ses limites.
5. Comprendre les étapes et séquence d'un processus de négociation.
6. Identifier les ingrédients clés d'une négociation réussie dans un contexte international

I. Introduction

La Négociation - une compétence rarement enseignée.

Nous négocions de plusieurs façons et souvent : entre acheteur et vendeur, syndicat et employeur, manager et salarié, Dans notre vie privée, nous négocions en permanence sans toujours réaliser que nous négocions.

Prenez quelques instants pour vous rappeler vos dernières expériences de négociations non professionnelles ? Ecrivez-les. Quelles qualités avez-vous utilisées ?

Moins les organisations de travail deviennent hiérarchisées et plus les négociations internes des règles, des ressources, du pouvoir et des objectifs se développent, remplaçant des descriptions du poste qui définissait la capacité d'action du salarié (très limitée en général) dans des temps plus bureaucratiques. Cependant, certains gestionnaires continuent d'agir comme si l'autoritarisme, la rigidité et le statut étaient toujours à l'ordre du jour. De même, dans les questions internationales, les États ne peuvent continuer à agir comme si les décisions ne relevaient que de leur prérogative exclusive. Mais certains Etats ne reconnaissent toujours pas que tout doit être négocié.

Jusqu'à récemment, la négociation était rarement étudiée ou enseignée, et il n'y avait que peu de publications car le sujet était considéré comme trop subjectif, personnel ou anecdotique. Les derniers travaux ont fait évoluer les techniques de négociation et recommandent une négociation collaborative entre les parties plutôt qu'agressive, l'objectif étant la recherche de résultats mutuellement bénéfiques. Ceci est clairement la meilleure approche, mais les circonstances ne le permettent pas toujours. Et encore faut-il aussi que les objectifs de chaque partie soient clairs : Ainsi l'histoire de deux personnes négociant une orange et acceptant, par compromis, de la partager en deux. En fait ce n'était pas une bonne négociation car l'un voulait l'épluchure pour faire de la marmelade et l'autre cherchait la pulpe pour la manger ; ils auraient pu ainsi chacun atteindre leur objectif s'ils avaient été un peu plus ouverts (ou moins bornés). Ceci est une belle histoire, mais la vie n'est pas toujours aussi simple.

Ce livre explique comment faire tout ce qui est possible pour atteindre les intérêts de toutes les parties.

"La négociation est la recherche de résolution coopérative, et non un combat pour la victoire ou un lieu de compétitions. La responsabilité du négociateur est de mettre en place une atmosphère grâce à laquelle cela puisse être réalisé.

La négociation est un processus consistant à combiner différentes positions pour atteindre une décision conjointe et unanime. C'est le processus de décision applicable lorsqu'il n'y a pas de règles sur la façon dont les décisions doivent être prises ou lorsque la seule règle qui existe est l'unanimité. »

Wm. Zartman, « Négociation : théorie et réalité ». (Traduction libre)

Ce livre expose aussi également la nécessité de négocier des méthodes appropriées lorsque les tentatives de coopération ne réussissent pas ou sont impossible. Les négociateurs ne sont pas toujours des gens très gentils, ni même (certains diraient, surtout) bons ou compassionnels.

Il s'appuie sur des recherches sur les techniques des négociateurs internationaux. Mais même les négociateurs expérimentés sont réticents quant à l'observation de leur travail : la négociation est une entreprise très personnelle et ils craignent que leurs approches ne soient impossibles à modéliser. Ils ne peuvent pas toujours expliquer comment ils font, ou pourquoi. Le groupe de recherche d'Huthwaite, cependant, en utilisant des techniques d'analyse de comportement et en comptant simplement à quelle fréquence chaque négociateur a utilisé chacune des catégories de comportement, a développé une méthode intéressante qui permet de comprendre ce qui fait le succès d'un négociateur.

D'autres recherches ont été conduites sur les négociateurs en matière d'achat / vente, de relations de travail, de contrats, de négociation d'emplois et de ressources. Ce cours a été construit à partir de la synthèse de toutes ces études et d'un large éventail de situations de négociation.

i. ***Négociations internationales***



La volatilité et de l'interdépendance croissantes du système international entraîne des problèmes complexes de sécurité, de nationalité, de droits de l'homme, de santé, d'alimentation et aussi de commerce, d'économie, d'investissement et de finance. Ce sont des sources de conflit, mais ce sont aussi des opportunités pour des négociations pointues pouvant contribuer à des résultats positifs. Le Centre d'études appliquées dans les négociations internationales (CASIN en anglais), considère cette situation comme un levier majeur de transformation :

"L'histoire se transforme à la vitesse supérieure, brisant les cadres comme une rivière qui déborde et emportant des structures que l'on croyait immuables, laissant dans son sillage un chaos mental et matériel, mais aussi de nouvelles opportunités pour s'attaquer avec succès à toute une gamme des problèmes de grande envergure auxquels sont confrontés les La communauté internationale et les nations. Tout désordre est perturbant. Cependant, en imposant une réévaluation des structures, des attitudes et des méthodes, il fournit certaines des conditions nécessaires qui devraient permettre des transformations profondes et multiples. »

Est-ce que l'art de la négociation peut être enseignée et apprise ? Nous pouvons avoir des aptitudes naturelles ou non dans ce domaine. Il existe également des techniques qui peuvent rendre un bon négociateur moyen et un bon négociateur brillant.

Une caractéristique importante des négociateurs internationaux est la façon dont ils intègrent l'aspect multiculturelles dans leurs approches.

Exercice : Que diriez-vous du style de négociations propre à votre pays ou au pays où vous vivez ?

ii. *Approche Systématique*

Quand nous négocions, nous communiquons. Et cela de différentes manières. Nous donnons des informations, au travers de paroles et d'écrits, nous obtenons des informations, en interrogeant, en écoutant et nous échangeons des informations à travers de discussion, des réunions et des négociations. Bien sûr, en négociant, nous utilisons toutes ces méthodes de communication. Toutes ces façons de communiquer sont d'autant plus efficaces si une approche systématique est adoptée et les négociateurs ne travaillent pas de manière aléatoire.

Une approche systématique est généralement recommandée qu'elles que soient les méthodes de communication, y compris les négociations. Voici quelques étapes caractéristiques d'une approche systématique :

- Lors de la définition des objectifs, pensez à la communication comme un moyen d'obtenir une ou des actions données. Le terme "À titre d'information seulement" est un non-sens.

INFORMATION -----> ACTION

- Pensez à vos objectifs en fonction de là où vous voulez être A LA FIN du processus de communication, et ce que vous souhaitez qu'il ARRIVE ENSUITE, comme conséquence.

COMMENCEMENT --> FIN --> APRES

Par exemple, si vous donnez une conférence sur un sujet, sans autre objectif que d'aller jusqu'au bout sans risque pour votre ego ou votre image, vous risquez d'être rattrapé par un sentiment de perte de sens due à une absence d'objectifs. Vous devez pouvoir voir ce que les participants vont faire de vos propos après. Comment et pourquoi cela va être utile à votre auditoire ?

Pareil pour l'écrit : Le but de l'écriture n'est pas de faire "des comptes rendus" ou "effacer de mon esprit tel ou tel sujet". Que voulez-vous que le lecteur fasse, après vos avoir lu ? L'objectif de ces échanges est d'obtenir de bonnes **IDEES** afin qu'une décision puisse être prise plus tard, ou pour parvenir à une **DÉCISION** qui puisse être mise en œuvre, ou de **PLANIFIER** la mise en œuvre d'une décision prise plus tôt ou **VENDRE** une décision déjà prise. Les organisateurs de ces échanges doivent être clairs sur les objectifs poursuivis car chacun des quatre types ci-dessus requiert un style différent.

Il en va de même pour les entretiens. Une entrevue « disciplinaire » n'est pas de placer les fautifs à leur place, mais de leur faire prendre conscience des inconvénients de leur comportement et ensuite de leur

faire cesser parce qu'ils se sont engagés eux-mêmes dans un processus de changement. L'entretien de « départ », lorsqu'un bon employé démissionne, n'est pas de le laisser partir après s'être auto justifié pour n'avoir pas pu leur offrir ce qu'ils voulaient, mais de connaître à la fin de l'entrevue les vraies raisons de leur départ, afin de résoudre des problèmes éventuels, éviter de perdre un autre bon élément- et peut-être faire en sorte qu'il renonce à démissionner.

Dans tout enseignement, quel comportement voulons-nous adopter à la fin d'une formation suite à l'acquisition de nouvelles connaissances ou de compétences ou de quelle performance voulons-nous être capable de retour au travail ? A titre d'exercice, essayez de répondre à cette question dans le cadre de ce cours. Cela pourrait être :

- Développer les compétences et la confiance nécessaire pour adopter une approche systémique lors de pré négociations, de négociations ou de post négociations ;
- Comprendre quelles compétences techniques sont utilisées par les négociateurs pour l'obtention de prêts ;
- Après avoir lu ce livre, savoir ce qui est et ce qui n'est pas négociable et comment utiliser le cycle de négociation pour signer des accords avec des objectifs clairs et réalistes.

L'étape **PRÉPARATION D'INFORMATION** dans une approche systématique signifie non seulement l'obtention des informations sur les problèmes objets de la négociation, mais aussi de savoir avec qui vous allez négocier. Les négociateurs qui réussissent mais aussi tous les communicateurs travaillent beaucoup en amont Préparer un entretien signifie non seulement travailler sur le contenu mais aussi connaître les participants : sont-ils coopératifs ou défensifs, bavards ou taciturnes ? Qu'est-ce qui les intéressera, qu'est-ce qui pourrait offenser ? La phase

de préparation se termine lorsque vous avez répertorié toutes les informations que vous fournirez ou que vous souhaitez découvrir (en particulier lors de la négociation, la deuxième liste devrait être beaucoup plus longue que la première). Mais à ce stade vous n'êtes pas encore prêt car nous en sommes encore au stade des intentions, donc :

PLANIFIER LE DEROULEMENT- Le plan de communication avec les participants, la structure, le calendrier, comment commencer, comment participer ...

Une fois tout cela accompli, la communication elle-même devrait être simple, ou ... moins difficile. Nous le verrons lorsque nous explorons ce qui peut se produire réellement au cours de la négociation

Toute communication nécessite d'être débriefée : a-t-on atteint nos objectifs ? Sinon, qu'avons-nous appris qui nous permette d'améliorer la situation la prochaine fois ? Si nous avons réussi, quelles sont les clés de succès ?

Dans la pratique, les choses sont plus interactives que ce processus étape par étape, mais une approche systématique est essentielle pour comprendre le contexte de toutes les négociations, pour éclairer les zones d'ombre d'une négociation et nous montrer ce qu'il faut faire quand nous sommes perdus. Les négociateurs systématiques n'attendent pas simplement de « s'asseoir autour d'une table », « discuter ensemble » et « attendre que le bon sens prévale », comme s'ils « venaient pour voir le point de vue de l'autre ». Ce ne sont que des illusions !

Maintenant, adoptez une approche systématique étape par étape, en détails, en relation avec **votre** situation de négociation. Généralement, votre situation nécessite une approche spécifique, qu'il s'agisse d'une check-list, ou du fait que tous les points ne sont pas abordés à chaque fois ou que la plupart des points sont des questions à considérer. Il y a

trop de variables dans les négociations pour pouvoir définir des règles qui s'appliquent en toutes circonstances.

II. Qu'est-ce que la négociation : la théorie



Compte tenu de tout ce qui précède, posons maintenant la question : qu'est-ce que la négociation ?

La négociation est un processus impliquant la rencontre de deux ou plusieurs personnes, ayant un pouvoir égale ou non, pour discuter d'intérêts partagés et / ou opposés en rapport avec un domaine particulier présentant un intérêt mutuel.

En tant que processus, la négociation a trois dimensions. Tout d'abord, la négociation est un **processus éducatif** : elle met en lumière les préoccupations, les perceptions et des aspirations de votre équipe. Deuxièmement, la négociation est un **processus de résolution de problèmes** : inévitablement, les parties impliquées ont des perspectives différentes qui doivent être réconciliées s'il y a lieu de progresser. Troisièmement, la négociation est un **processus interdépendant** : un progrès viable et durable dépend de l'établissement d'une relation de coopération avec l'autre partie. En général, la négociation d'un équilibre viable entre les intérêts concurrents nécessite une combinaison de diplomatie directe et indirecte, de discussions et de consultations, de compromis et de concessions, et surtout de flexibilité.

De plus, la négociation porte sur un « **conflit** ». En négociation, le conflit tend à être une conséquence d'intérêts divergents des parties par rapport à une zone de discussion. La nature du conflit est conditionnée par les exigences substantielles, psychologiques et procédurales des deux parties : respectivement, l'objectif minimum, les besoins émotionnels et les procédures de résolution et de mise en œuvre nécessitant d'être satisfaits pour qu'il y ait un accord. Le conflit ne doit

donc pas être destructeur : il peut être utilisé pour promouvoir la communication et la discussion ce qui permet aux parties de redéfinir leurs relations. En outre, la nature des conflits change au fil du temps, ce qui permet de nouvelles opportunités de discussion et de réconciliation. En général, il est important de comprendre la nature du conflit et de le légitimer au cours du processus de négociation.

Enfin, **la négociation porte sur le pouvoir**. Le pouvoir est la capacité d'atteindre un résultat souhaité, ou de changer la position d'une autre partie. La négociation implique inévitablement des parties ayant des capacités et des ressources différentes. La capacité d'utiliser ces différences dans le cadre de l'exercice efficace du pouvoir dépendra du contexte politique, économique et social entourant les négociations. L'exercice du pouvoir se manifeste dans les mots et expressions utilisés dans l'accord final. C'est donc un phénomène contingent soumis aux particularités de la situation et aux capacités des parties impliquées à fonctionner dans un environnement de négociation donné. En conséquence, dans un contexte de volontés fortes, il n'est pas inévitable que le parti ayant le plus de ressources et d'influence réalise toujours ses objectifs. En général, La négociation d'une solution viable et réconciliant des intérêts concurrents nécessite une compréhension de la dynamique du pouvoir en jeu car cela définit la structure dans laquelle un accord pourra être réalisé.

III. La stratégie des intérêts : ce qu'implique une négociation effective

i. *La stratégie de négociation*

Pour répondre aux défis posés par les négociations complexes et les contraintes que ces négociations génèrent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur, la stratégie des négociateurs est de s'efforcer de négocier sur la base des intérêts en présence. Cette stratégie est la plus adaptée à un grand nombre de situations de négociation en raison de l'accent mis sur l'importance de :



- Un environnement coopératif de résolution de problèmes,
- L'établissement simultané des bases de coopération future,
- La construction de relations basées sur les intérêts des parties.

Suivre cette stratégie permet aux parties concernées de se concentrer sur le problème lui-même et non sur les participants afin de trouver la solution optimale. Voici les quatre principes qui forment le fondement de cette stratégie consistant à dissocier les gens de leurs problèmes, de se concentrer sur les intérêts plutôt que sur les positions, proposer diverses solutions pour guider les négociations et utiliser des critères objectifs¹. Ces idées seront développées tout au long de ce qui suit.

La stratégie qui pourrait être opposée à la négociation des intérêts est la **négociation des positions**. Les individus considèrent généralement le processus de négociation comme une lutte entre deux positions opposées dont l'objectif est d'amener l'autre à une position plus compatible avec la vôtre à un coût minimal. Par conséquent, la stratégie de négociation positionnelle consiste à définir une position et à la

maintenir tout au long des négociations avec des concessions minimales. Cependant, cette stratégie ne convient pas à de nombreuses situations de négociation en raison de son accent sur la lutte plutôt que la coopération. Dans ce type de négociation, la nécessité de définir et de s'engager sur une position donnée signifie qu'il est difficile d'intégrer des changements ; Le résultat final est une solution qui tend à amplifier les différences plutôt que réconcilier des intérêts. Dans l'ensemble, cette approche induit un gaspillage de ressources, d'énergie et de temps tout en minimisant toute incitation à travailler ensemble sur une position convenant aux deux parties.

La raison pour laquelle il est utile de se concentrer sur les intérêts communs plutôt que sur les positions, c'est qu'ils sont plus faciles à concilier que les positions. Les positions reflètent une situation souhaitable dans laquelle une des parties souhaite se trouver.

Cependant, il existe plus d'un processus par lequel une position souhaitable peut être atteinte. Étant donné que ce sont des intérêts qui sous-tendent les exigences substantielles, émotionnelles et procédurales d'une position définitive, ce sont ces mêmes intérêts qui constituent la base des solutions. Il est donc nécessaire d'identifier et de légitimer les intérêts de toutes les parties dans le processus de négociation. Cependant, identifier les intérêts est souvent difficile parce qu'ils ont tendance à ne pas être explicites. Pour identifier les intérêts de l'autre partie, il est utile de demander pourquoi comprendre leur raisonnement, et pourquoi pas, leur processus décisionnel. **Pour répondre aux intérêts de l'autre partie, écrivez-les au fur et à mesure qu'ils apparaissent, classez-les en fonction de leur importance et faites valider votre classement.** Pour faciliter toute coopération, il est important de montrer que vous n'êtes pas seulement ouvert à la négociation, mais aussi flexible compte tenu des préoccupations d'autrui. En règle générale, soutenez l'autre partie avec la même vigueur avec laquelle vous attaquez un problème - soyez inflexible sur le problème et compréhensif avec les personnes.

La stratégie de négociation axée sur les intérêts communs

Quels sont ses principes ?

1. Dissociez les personnes et leurs émotions des problèmes.
2. Concentrez-vous sur les aspects du problème et les intérêts des parties.
3. Imaginez une variété de solutions possibles aux problèmes.
4. Utilisez de critères objectifs et scientifiques.
5. Créer un environnement coopératif favorable à la résolution de problèmes.
6. Essayer de créer des relations fondées sur la confiance pour une coopération future

ii.

Se préparer à négocier



La phase préparatoire d'une négociation est l'une des phases les plus importantes du processus de négociation :

« Les emprunts en général et les emprunts souverains nécessitent une préparation considérable avant que les premiers contacts avec un futur prêteur étranger ne se prennent. Le niveau de complétude et d'efficacité d'une telle préparation aura plus d'impact sur l'issue de toute négociation que les compétences de négociation des individus impliqués ".²

La qualité, les degrés et le sérieux de la préparation sont donc des déterminants importants qui conditionnent le processus global de négociation. Les solutions requièrent un comportement créatif et flexible ; Cependant, c'est ce comportement que le processus de négociation tend naturellement à entraver. Une préparation adéquate aide à compenser ce phénomène en plaçant le négociateur dans une **position d'écoute critique, lui permettant de réagir de manière créative et d'agir de manière décisive**. Cela réduit également les risques et permet aux négociateurs de conduire les événements plutôt que de simplement y réagir.

La pierre angulaire d'une préparation efficace est d'établir un bref résumé. Le but de ce mémoire est de comprendre de façon général le sujet en cours de négociation et les questions qui en découlent plus en détail. Son objectif implique essentiellement ce qui suit :

Obtenir et analyser toutes les informations pertinentes

Le but est de commencer à comprendre les implications des négociations. Les efforts doivent porter sur trois domaines particuliers. Le premier consiste à fournir un aperçu de la problématique objet de la négociation. Les détails doivent couvrir un état des enjeux, un résumé des différentes positions adoptées par les parties avec analyse des preuves à l'appui. La seconde consiste à analyser la façon dont les négociations antérieures se sont déroulées. Cela devrait permettre d'analyser le résultat, les points de difficulté, leur résolution et les implications. Le troisième domaine concerne la compréhension de la façon dont l'environnement influe sur le processus. Une telle analyse aidera à comprendre comment les problèmes ont émergé et évolué et, mettra en évidence les domaines dans lesquels on peut s'attendre à des difficultés en fournissant des précédents qui peuvent servir de guide aux décisions.

Clarifier vos intérêts et définissez votre position

Le but est de développer la capacité à guider les événements et d'agir sur les principes plutôt que de réagir aux événements et de succomber à la pression. Il est préférable de commencer par utiliser les informations collectées ci-dessus pour élaborer une liste d'objectifs qui seront ensuite être organisés par ordre d'importance. Il peut également être utile pour l'équipe de négociation de décrire ses exigences fondamentales, procédurales et psychologiques. Les consultations concernant toute modifications de cette position se déroulera à deux niveaux.

Tout d'abord, une **consultation externe** devrait avoir lieu avec les parties concernées. Les résultats de la négociation dépendent en effet d'un effort coordonné entre toutes les parties prenantes et les parties concernées. Une compréhension claire de la façon dont la négociation aide à réaliser la stratégie globale est essentielle pour comprendre comment accomplir une stratégie optimale. Il est donc important de consulter d'autres parties / individus concernés pour comprendre comment les prochaines négociations peuvent aider ou entraver leurs efforts. Il est également utile de comprendre votre place dans la hiérarchie du pouvoir et comment cela peut inhiber ou améliorer votre capacité à négocier.

En établissant une communication avec toutes les parties concernées, l'équipe de négociation peut être en meilleure position pour contester toute tentative d'arrêt prématuré des négociations.

Deuxièmement, une **consultation interne** devrait avoir lieu avec les autres membres de votre équipe. Une partie importante du processus de préparation consiste à établir un consensus au sein de l'équipe sur ce qui est ou n'est pas négociable, sur les questions à aborder et les tactiques à adopter. Cela implique une réunion informelle dans un environnement décontracté où les membres sont encouragés à exprimer leurs opinions et leurs préoccupations. Un environnement différent de l'environnement habituel et formel de travail est donc utile. Un modérateur devrait être nommé pour le groupe. Les responsabilités principales du modérateur sont de diriger et de recentrer la discussion, de veiller à ce qu'aucune idée ne soit critiquée jusqu'à ce que le processus de création soit terminé et d'enregistrer les idées (de préférence en notant tous les propos des participants afin qu'ils

puissent suivre ce qui a été dit). Une session réussie s'appuie sur la séparation des processus de créativité et de décision.

*"Dans une situation complexe, la créativité est une nécessité absolue. Dans toute négociation, il peut ouvrir des portes et produire une série d'accords potentiels satisfaisants pour chaque partie. Par conséquent, générez de nombreuses options avant de choisir parmi elles. Inventer d'abord ; Décider plus tard. "*³

Une fois qu'un ensemble d'idées a été répertorié, la prochaine étape consiste à analyser et à critiquer ces idées et à les développer plus en détail en faisant varier leur portée et leur force. En fin de compte, une grande partie de la capacité de négocier efficacement dépend du travail en équipe. En établissant une communication entre les membres de l'équipe, ceux qui ont participé auront un bon sens de l'apport au processus, seront plus susceptibles de faire confiance les uns les autres et auront plus d'incitation à négocier le meilleur résultat possible.

Concevoir différentes stratégies

L'objectif est de développer des procédures qui permettront à votre équipe d'anticiper et d'avoir un guide face à des problèmes potentiels. L'une des procédures les plus utiles pour définir une position de repli est ce que Fisher et Ury appellent BATNA (Best alternative to a Negotiated Agreement). Souvent, une position de repli consiste simplement à décider quel serait le « pire » résultat acceptable. Comme Fisher et Ury le notent, le danger cependant avec un résultat à la baisse est qu'il n'est pas seulement à être limité, mais il est aussi souvent excessivement rigide, empêchant la capacité d'intégrer ce que l'on apprend au cours du processus de négociation. En revanche, **un BATNA sert de guide grâce auquel le processus de négociation peut être mesuré.** Il permettra à votre équipe d'améliorer sa position, de stimuler sa créativité et de tenir compte des pressions que l'autre partie peut exercer pour limiter les négociations.

Pour établir un BATNA, il est recommandé que l'équipe élabore une liste

des résultats possibles à négocier, dont le plus plausible doit être travaillé plus en détail. Ici, les consultations précédentes seront utiles. En développant un BATNA, l'accent doit être mis sur des critères fondés sur des valeurs et des objectifs. Pour utiliser un BATNA comme guide dans les négociations, il est utile d'établir une « feuille de route » en choisissant une autre alternative au BATNA de votre équipe. Si les négociations s'approchent du résultat prévu par cette alternative, votre équipe saura alors que les négociations prennent une direction défavorable. Il peut alors être utile de faire une pause et de réévaluer la position de votre équipe. Dans les négociations, un effet de levier peut être créé par le fait de suspendre la discussion. En supposant que l'autre partie s'engage à parvenir à un accord, la partie qui s'appuie sur des critères objectifs et fondés sur des valeurs bénéficiera d'un atout important lors de la reprise des négociations. En termes de négociation, la force vient de la proposition d'actions fondées sur des valeurs par opposition à celles s'appuyant sur des ressources supérieures. C'est l'avantage des principes sur la force brutale.

Établir un plan similaire pour l'autre partie

Le but est de comprendre les intérêts de l'autre partie. Pour comprendre les contraintes auxquelles leur position doit s'adapter, il est utile d'identifier avec autant de détails que possible les préoccupations et les aspirations de l'autre équipe, la dynamique de pouvoir dans laquelle elles opèrent et leurs exigences fondamentales, procédurales et psychologiques. En général, les gens voient les solutions comme se situant le long d'une ligne droite allant d'une position à l'autre où la créativité se contente de diviser les différences. Souvent, une partie pense que les problèmes de l'autre sont à résoudre par eux-mêmes et craignent de reconnaître la légitimité aux arguments que l'autre partie peut avancer. Il est important de comprendre, cependant, que, tout comme votre équipe a des préoccupations substantielles, procédurales et psychologiques, il en est de même pour l'autre équipe. En comprenant la raison pour laquelle l'autre partie s'engage dans certaines actions, votre équipe sera mieux placée pour appréhender leur raisonnement et répondre à leurs préoccupations via une solution judicieuse.



Stratégie de négociation axée sur l'intérêt et la préparation de la négociation

Objectif

1. Développer une compréhension générale du sujet en cours de négociation.
2. Développer une compréhension approfondie de vos intérêts et de leurs liens avec les négociations.
3. Effectuer une préparation adéquate pour réaliser ces intérêts.

Méthode

1. Utilisez toutes les ressources disponibles et faites un brainstorming afin d'obtenir un mémoire aussi complet que possible compte tenu des conditions.
2. Consultez et coordonnez-vous avec les autres parties concernées.
3. Développez les BATNA pour aider à orienter la stratégie de négociation de votre équipe.
4. Répétez ce processus pour comprendre les intérêts de l'autre partie.

iii. La négociation

Ce qui suit traite du cadre général nécessaire à la conduite des négociations.

Ouverture des négociations et élaboration de l'ordre du jour

Une mauvaise communication signifie une mauvaise négociation. La clarté devrait donc être la règle qui guide le déroulement des négociations. Pour faciliter la clarté tout au long du processus de négociation, il est utile de commencer le processus en établissant explicitement les règles et les procédures qui guideront les discussions. Celles-ci aborderont des questions telles que le calendrier et la durée des discussions, l'ordre du jour, les façons de prendre la parole, la manière dont les informations seront échangées entre les parties, la manière



dont les questions administratives seront prises en compte et quel sera le rôle des adjoints, remplaçants et des comités. Cet exercice donnera également l'occasion de construire un cadre et des normes qui contribueront à créer un environnement sûr et prévisible, afin d'éviter des retards en cas de problèmes et d'éviter le stress et les pressions inutiles.

En ouvrant les négociations formelles, il est utile de commencer par une déclaration rappellent l'histoire de la situation, ce que l'on espère atteindre ainsi les intérêts et les positions de chacun. Ces déclarations devraient être teintée de « réalisme avec une touche d'optimisme ». La prochaine étape consiste à élaborer l'ordre du jour : les thèmes et les séquences de discussion, ainsi que les questions importantes spécifiques. L'objectif est de présenter le sujet et donner aux personnes impliquées une idée générale de la façon dont les négociations seront conduites. Il peut être utile à ce moment de mettre en évidence les domaines dans lesquels votre équipe peut s'attendre à un accord, un problème et une difficulté.

Négocier les détails

Pour satisfaire ses intérêts, il est important que votre équipe tienne compte des préoccupations de l'autre partie ; L'écoute active et la flexibilité devraient donc toujours dominer les négociations. Pour faciliter une telle conduite, il est utile d'identifier un chef d'équipe qui soit pleinement habilité à répondre au besoin au changement de situation, et qui ne sera pas seulement écouté, mais également compris par ses supérieurs. En outre, au cours des discussions, il est utile de noter les points de consensus et de différences, les arguments utilisés et la façon dont les positions changent. Cela permettra à l'équipe de suivre les progrès. Il est également utile de poser des questions et de rechercher les conseils pertinents en cas de confusion ou de problèmes. Enfin, il est important d'éviter les déclarations absolutistes, les positions finales et les délais artificiels qui ne servent qu'à piéger les personnes dans des positions dont il peut être coûteux de se libérer.

La stratégie d'intérêts dans le processus de négociation

Qu'est-ce qu'un accord définitif doit permettre d'atteindre ?

Objectif : gain maximal à des coûts minimaux pour les deux parties.

Comment est-il possible de réaliser cet objectif ?

1. Commencez les négociations en décrivant les procédures qui seront autorisées dans le processus afin de limiter les éventuels malentendus et conflits.
2. Ouvrez les négociations par une déclaration qui indique clairement vos intérêts : vos perceptions, votre compréhension et vos préoccupations afin de faire savoir comment votre équipe est parvenue à de telles conclusions.
3. Tout au long des négociations, écoutez attentivement, posez des questions pour clarifier les problèmes et faites preuve de souplesse afin de créer un environnement de travail coopératif.
4. Reconnaître, légitimer et discuter les préoccupations de l'autre partie, et intégrez leur contribution dans le processus afin de leur donner un intérêt dans le résultat des discussions.
5. Afin d'arriver à une solution, commencez par établir un consensus autour de points d'accord mutuel et mettez de côté les problèmes plus difficiles pour une discussion ultérieure.

Quels critères l'accord définitif doit-il respecter ?

1. Tous les aspects sont entièrement négociés.
2. Tous les textes et accords sont explicites.
3. Tout le langage non pertinent ou redondant est éliminé.
4. Tous les scénarii et implications sont explorés en détail.
5. Il n'y a pas de surprises.

L'accord final

A ce stade, l'objectif est de faciliter la signature de l'accord final, autant que faire se peut, pour les deux parties afin de s'assurer que celui-ci sera appliqué et qu'il y aura des possibilités de coopération future. Le but général d'un accord final est celle qui maximise les intérêts de votre équipe et minimise le coût de l'autre partie. L'accord doit donc être fondé sur des critères objectifs et scientifiques, indépendants de la volonté des deux parties : un accord est d'autant plus susceptible d'être équitable s'ils lient les parties par un accord commun plutôt que par obligation ou force.

Ainsi, il peut y avoir deux façons d'élaborer un accord final. La première est l'accord de principe. Ici, l'accent est mis sur l'identification des grandes lignes de l'accord qui sera complété par un accord plus détaillé. La seconde est l'approche par bloc de construction. Lorsqu'un accord général n'est pas possible, il peut être utile d'éclater les problèmes en sous thèmes plus faciles à gérer et sur lesquels un accord peut être conclu ; ils seront alors utilisés comme fondement pour établir un accord plus large.

IV. Le processus de négociation : exemple de négociations de prêts

- i. *Théorie de la négociation*



Nous avons des expériences de négociation. Nous négocions avec notre famille, nos amis, nos collègues et collaborateurs professionnels. Bien que ces négociations soient habituellement informelles, elles nous obligent à traverser plusieurs des mêmes étapes du cycle de négociations qu'avec des environnements plus formels, comme la négociation de transactions financières.

Dans tous les cas, la négociation devrait être considérée comme un effort coopératif visant à résoudre un problème commun plutôt que comme un processus compétitif dans lequel l'objectif est de faire valoir un argument, de gagner des points dans une discussion ou de «battre» votre adversaire. Dans ce contexte, il est clair que la responsabilité du négociateur est de faciliter le processus de résolution de problèmes en intégrant les intérêts des différentes parties dans la négociation pour trouver une solution commune et acceptée par tous. Il n'existe pas de règles qui régissent ce processus. En fait, la seule règle applicable est que la décision finale doit être unanimement acceptée.

La clé du succès d'une négociation est la communication. C'est un processus au cours duquel chaque partie donne et reçoit des informations par des moyens comme questionner, interroger, écouter, échanger des informations et des idées par écrit ou par voie orale.

Les négociateurs efficaces abordent leur mission de façon systématique, que le processus manque de règles claires ou soit très fluide. Cette approche systématique prend la forme de cycles de négociation, qui est décrit dans la section suivante. Il est important de noter que le cycle de négociation n'est qu'un outil analytique. Ce n'est pas une description précise des différentes étapes suivies dans chaque processus de négociation et leurs séquences. En effet, il y a trop de variables dans les négociations pour pouvoir élaborer une description de processus qui serait pleinement applicable en toutes circonstances.

ii.

Le cycle de négociation

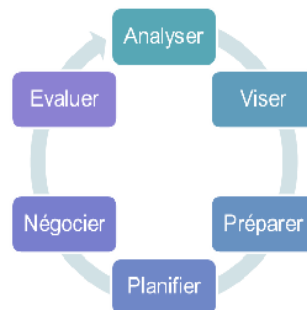
Le cycle de négociation se compose des étapes suivantes :

- Analyse des problèmes
- Établissement des objectifs des négociations
- Collecte de l'information
- Planification de la négociation
- Négociation
- Evaluation

Chacune de ces étapes du processus est discuté plus en détail ci-dessous.

Analyse des problèmes

Pour réussir à atteindre ses objectifs, il est nécessaire que le négociateur comprenne tous les problèmes soulevés objet de la négociation et aient pleinement conscience de ses propres objectifs. À cet égard, il est important de reconnaître que toutes les négociations impliquent un certain degré de conflit ou de désaccord. Ce conflit peut être divisé en trois catégories : **le conflit sur le fond, le conflit sur la procédure et le conflit de personnalité.**



Les questions que les négociateurs devraient considérer lors de cette phase du cycle de négociation sont :

1. Quelles sont les questions sur lesquelles les parties vont négocier ? Chaque problème doit être identifié et priorisé en tant que problème majeur ou mineur.

2. Qui négocie avec qui sur quoi ? Quels sont les intérêts et les objectifs de chaque partie ?

3. Qui sont les intervenants sur les questions en cours de négociation ? Quels sont les intérêts de chaque partie prenante ? Toutes les parties prenantes participeront - elles aux négociations ?

4. Quels sont les obstacles politiques à la conclusion d'un accord ?

5. Quels sont les obstacles bureaucratiques qui empêcheraient de parvenir à une solution ?

6. Les négociations seront-elles des négociations bilatérales ou multilatérales ?

7. Les problèmes peuvent-ils être résolus avant le début de la négociation ?

Il convient de noter que les **équipes de négociation devront parvenir à un consensus sur chacune des questions**. Sinon, il leur sera difficile de réussir cette étape des négociations. Mais, il peut être difficile pour une équipe de négociation de parvenir à un consensus sur chacune de ces questions car les membres de l'équipe de négociation ont souvent des objectifs, des stratégies, des objectifs, des tactiques, des perceptions, des hypothèses et des valeurs contradictoires. Par conséquent, un aspect important de cette étape du cycle de négociation est de s'assurer qu'il y ait un consensus à l'intérieur de l'équipe de négociation. Ces négociations intra-équipe peuvent être aussi compliquées que les négociations inter-parties. En effet, les membres de l'équipe doivent atteindre un haut niveau d'accord le plus total possible sur un large éventail de problèmes différents et ils doivent le faire de manière à établir de solides relations entre les membres de l'équipe.

Il existe plusieurs aspects de la négociation que les membres de l'équipe doivent considérer lors de cette étape du cycle de négociation. La première est que **la cause d'échec la plus fréquente dans les négociations est le fait de prendre des positions extrêmes** (qui ne peuvent pas être revues à la baisse) puis de « tirer à boulets rouges » sur l'autre partie à partir de ces positions.

Deuxièmement, les négociateurs qualifiés tentent **d'identifier les intérêts communs de toutes les parties prenantes à la négociation et d'élargir le terrain d'entente entre toutes ces parties.**

Troisièmement, ces négociateurs reconnaissent toujours qu'il est **possible que ceux** avec qui ils négocient puissent trouver de meilleures solutions aux problèmes communs que celles auxquelles ils avaient pensé.

Quatrièmement, les négociateurs qui réussissent chercheront toujours à **identifier leur meilleure alternative à un accord négocié** (voir BATNA). Repérer cette ou ces alternatives aide les négociateurs à définir leurs propres arguments et leurs positions de négociation ainsi qu'à décider du choix de la réponse la plus adaptées aux propositions et aux actions de ceux avec qui ils négocient.

Établissement des objectifs des négociations

Après que les négociateurs aient soigneusement analysé les enjeux des négociations, ils doivent déterminer leurs objectifs. Ceux-ci doivent être aussi **précis** que possible. Il faut éviter des objectifs aussi vagues que « Faire la meilleure affaire possible », « Obtenir le prêt maximum » ou « Avoir le taux d'intérêt minimum ».



Au contraire, ces objectifs ont besoin d'être aussi précis que « obtenir un prêt de 1 million d'euros », « un taux d'intérêt supérieur à 150 points de base par rapport au LIBOR » et « la durée du prêt ne devrait pas dépasser 7 ans et pas plus de 10 ans ». Comme le montrent ces exemples, l'exigence de spécificité au niveau de la définition des objectifs ne signifie pas qu'ils doivent être précis. Cependant, les objectifs devraient aider à définir les alternatives (BATNA) des négociateurs et les marges dans lesquelles ils sont prêts à négocier. En outre, il est important que les objectifs soient réalistes.

Dans la plupart des transactions financières, les négociateurs sont susceptibles d'avoir **plus d'un objectif**. Par conséquent, ils devront identifier tous leurs objectifs. En outre, ils devront établir les priorités pour chaque objectif et les compromis potentiels qui existent entre les objectifs.

Collecte de l'information

Une fois que les négociateurs ont identifié leurs objectifs, ils peuvent commencer à se préparer aux négociations proprement dites. La clé de la négociation réussie est une préparation minutieuse. Des négociateurs qualifiés sont préparés pour toutes les questions qui peuvent survenir au cours des négociations en cours. Ils ne doivent pas être pris au dépourvu par tout ce qui se produit au cours des négociations réelles. En outre, une préparation minutieuse leur permet de se détendre et d'observer pendant la négociation.

Une étape clé dans la préparation des négociations consiste à recueillir toutes les informations nécessaires pendant la négociation. À ce stade, les négociateurs doivent :

1. Identifier les informations qu'ils ont déjà sur le fond des négociations, le processus de négociation dans lequel ils s'engagent et les parties avec lesquelles ils négocieront.
2. Regrouper les informations supplémentaires dont ils ont besoin et qu'ils peuvent obtenir grâce à leurs moyens personnels.
3. Déterminer quelles informations peuvent être obtenues seulement auprès de leurs contreparties soit avant, soit pendant les négociations. De toute évidence, plus il y a d'informations à collecter de cette façon, plus la préparation de la négociation sera difficile. La disponibilité de l'information peut également influencer les objectifs des négociateurs.

4. Séparer les faits des hypothèses. Les négociateurs n'ont jamais toutes les informations qu'ils souhaitent. Par conséquent, ils doivent faire des hypothèses dans leurs préparatifs de négociations. Ces hypothèses doivent être clairement identifiées et tous les efforts faits pour valider le plus d'hypothèses possible soit avant les négociations, soit pendant les premières phases.

Planification de la négociation

Une fois que les négociateurs se sont préparés, ils doivent planifier la manière dont ils atteindront leurs objectifs au cours de la négociation. Cela implique d'identifier les problèmes qui surgiront au cours des négociations. Le négociateur habile prévoit toutes les questions possibles qui peuvent survenir au cours des négociations et est prêt à gérer chacune d'entre elles dans n'importe quel ordre et à en traiter plusieurs en même temps.



Bien que la séquence au cours de laquelle ces problèmes puissent se produire ne puisse pas être contrôlée, les négociateurs bien préparés peuvent influencer le rythme et les enchaînements des négociations en :

1. Construisant une relation avec leurs partenaires de négociation et créant un environnement de négociation qui encourage une discussion libre et un échange de vues et d'intérêts ouvert.

2. Clarifiant qui négocie avec qui et sur quoi ils négocient.

3. Définissant les critères d'identification de solutions mutuellement satisfaisantes et proposant des solutions multiples pouvant satisfaire ces critères.

4. Évitant de forcer l'autre partie à prendre un engagement précoce dont il ne sera pas possible de s'écarter. Cela suppose que les parties doivent s'entendre sur des principes généraux avant d'aborder des problèmes spécifiques.

La négociation

Une fois que les négociateurs ont terminé la phase de planification, ils sont en mesure de commencer à négocier.

La négociation est avant tout un **processus de communication**. Ainsi, les négociateurs doivent être capable de communiquer clairement et efficacement des informations et écouter attentivement ce que l'autre partie communique. À cet égard, il est important de reconnaître que les gens transmettent des informations importantes à travers ce qu'ils disent, la façon dont ils le disent et ce qu'ils ne disent pas. Les négociateurs qualifiés surveillent attentivement tous ces aspects lors des communications de leurs homologues pendant les négociations.

De même, les négociateurs peuvent transmettre des informations sur la façon dont ils traitent leurs homologues. Le fait de ne pas traiter l'autre partie avec respect ou en donnant l'impression que le négociateur n'écoute pas sa contrepartie peut nuire à la confiance de l'autre partie et conduire à l'échec des négociations.

Un autre attribut d'un négociateur expérimenté est de **savoir quand mettre fin à la négociation**. Dans la plupart des négociations, il survient des moments où il est possible de résoudre les problèmes discutés. Si les parties ne capitalisent pas leurs acquis lors de ces moments, elles risquent de perdre l'opportunité de parvenir à un accord sur des problèmes particuliers. La forme et le fond de l'accord atteint, bien sûr, varieront en fonction de la nature des affaires en cours de négociation et du contexte de la négociation. Les accords conclus peuvent aller d'accords formels sur toutes les questions négociées à des accords partiels ou informels sur des questions spécifiques voire à des accords non contraignants ou temporaires.

Une fois qu'un accord a été conclu, les négociateurs doivent veiller à ce qu'il fasse l'objet d'une **formulation claire, compréhensible et acceptable pour toutes les parties**, afin de prévenir des conflits futurs et commencer à mettre l'action négociée en place. Cela suggère que la qualité avec laquelle l'accord est rédigé constitue une partie importante du processus de négociation. Cela implique également que les parties doivent tenir des procès-verbaux détaillés et mutuellement approuvés sur ce qui a été discuté et convenu au cours des négociations. Sans cette information, les parties risquent d'avoir du mal à rédiger des accords satisfaisants.

L'importance de la rédaction de l'accord soulève la question de la forme de l'accord et de la désignation du rédacteur. L'accord peut prendre la forme d'un échange de lettres, un mémorandum ou un contrat juridiquement contraignant et exécutoire qui énonce les droits et les responsabilités de chaque partie.

Le choix existe quant aux rédacteurs possibles de l'accord. Tout d'abord, la « corvée » de la rédaction peut être affectée à l'une ou l'autre des parties. Bien que la partie non-rédactionnelle ait toujours la possibilité de suggérer des modifications au projet, le rédacteur a la possibilité de résoudre toutes les ambiguïtés de l'accord en sa faveur. Cette possibilité place également le non-rédacteur dans la position de toujours avoir à demander au rédacteur de faire des concessions, ce qui est une position intrinsèquement faible dans une négociation. Il convient toutefois de noter que la pratique courante dans les accords financiers est que les négociations sur un accord de prêt soient rédigées à partir des contrats standards de la banque.

Une deuxième possibilité est la rédaction par un tiers neutre - comme un médiateur ou un avocat indépendant. Cette possibilité a l'avantage que le premier « brouillon » est peu susceptible d'être biaisé en faveur de l'une ou l'autre partie et place les parties dans une position de négociation égale quant aux discussions sur le projet d'accord. Toutefois, le rédacteur tiers peut ne pas comprendre pleinement les intérêts et les objectifs des deux

parties. De plus, cette possibilité impose aux parties à la négociation la perte d'un certain contrôle sur le processus de rédaction.

Une troisième possibilité serait de constituer un sous-comité composé de représentants des deux parties pour rédiger l'accord. L'avantage de cet arrangement est que les deux parties peuvent s'assurer que leurs intérêts sont abordés dans le processus de rédaction. L'inconvénient est le problème lié à la rédaction par comité qui constitue un processus intrinsèquement lourd

Evaluation

Les négociations se terminent une fois que les parties signent l'accord. Les parties doivent maintenant le mettre en œuvre. Celle-ci impose le respect des conditions qui ont précédé son entrée en vigueur de l'accord et l'exécution de toutes les obligations existantes dans l'accord ou le contrat. Cela peut entraîner des problèmes d'interprétation ou des règlements des différends découlant dudit accord. Il est important de noter que c'est au cours de la phase de mise en œuvre que la qualité de l'ensemble de la négociation sera testée. Tous les engagements irréalistes échoueront, tous gains ou pertes de négociation cachée apparaîtront ainsi que toute autre faiblesse de l'accord. Tous ces problèmes peuvent entraîner des conflits qui remettront en cause l'accord négocié.

C'est également au cours de cette période que les négociateurs auront le temps d'évaluer les négociations et chercheront à apprendre de leur expérience de négociation. Leur but dans l'étude de cette revue est de tirer des leçons qui peuvent les aider à être encore plus efficace

Notes

[← 1]

Fisher, R. and Ury, W., *Getting to Yes*, Arrow Business Books: London, England, 1987.

[← 2]

Gurria-Trevino, José 'Negotiation with Transnational Banks: A Sovereign Borrower's Perspective' in Bradlow, Daniel D., *International Borrowing: Negotiating and Structuring International Debt Transactions*, International Law Institute: Washington D.C.

[← 3]

Fisher, R. and Ury, W., Getting to Yes, Arrow Business Books: London, England, 1987