



Gérer la tension

entre **secret** et **transparence**

Les cas analogues de la négociation et de l'entreprise

« Observez la loi suprême ! le secret. »
Balzac, *Illusions perdues*

La négociation et l'entreprise apprécient le secret. Mais l'une comme l'autre sont concernées, désormais, par l'émergence d'une exigence de transparence, portée à la fois par la démocratisation des sociétés et l'essor des technologies de l'information et de la communication. Il en résulte une tension entre la tradition du secret et l'injonction nouvelle de transparence, qui modèlent les évolutions contemporaines de la négociation comme de l'entreprise, ainsi que les enjeux auxquels celles-ci font face.

La littérature sur la négociation réserve une place importante à la notion de tension (Mnookin et Lempereur, 2001). Ce terme y revêt une acception précise, bien distincte de l'évocation des crispations relationnelles, de l'énervement ou du stress liés aux émotions qui accompagnent certaines négociations. Il y a tension lorsque deux principes contraires, radicalement opposés, doivent pourtant être articulés à travers la négociation, sans que l'un puisse durablement exclure l'autre.

Rappelons brièvement trois tensions essentielles en négociation

Une première est la tension entre création et répartition de valeur ; cette tension place le négociateur dans un dilemme entre deux types de stratégie : coopération et compétition (Lax et Sebenius, 1986). Le négociateur est partagé entre d'une part, la nécessité de coopérer avec

l'autre pour créer de la valeur ensemble, et d'autre part, l'impératif de se montrer compétitif pour obtenir une part importante de cette valeur. Le gain individuel dépend donc en partie du gain commun généré ensemble. Il y a bien tension entre deux principes opposés, dont aucun ne peut durablement exclure l'autre : deux négociateurs purement compétitifs échoueraient à créer de la valeur, voire à obtenir un accord ; de même, un négociateur purement coopératif, face à un négociateur qui ne l'est pas, risque d'être exploité.

Une deuxième tension réside entre l'empathie et l'affirmation de soi (Mnookin *et al.*, 1996). L'affirmation de soi – *assertiveness* – est la capacité du négociateur à exposer son point de vue et faire valoir ses motivations. L'empathie – *empathy* – renvoie au contraire à sa capacité à comprendre le point de vue et les motivations de l'autre négociateur – ce qui ne signifie pas y adhérer. Là encore, chacun de ces deux principes ne peut durablement exclure l'autre : deux négociateurs purement assertifs, incapables de comprendre ce que recherche l'autre, courent au blocage ; mais un négociateur incapable d'affirmer son point de vue risque d'être exploité.

Une troisième tension introduit la question de l'agent en négociation : c'est la tension entre le mandant et son mandataire – principal and agent (Pratt et Zeckhauser, 1985 ; Mnookin et Susskind, 1999). Dès qu'un agent négocie au nom d'un principal, un conflit d'intérêt potentiel apparaît entre les deux, en raison des différences de motivations ou des asymétries d'information. Pourtant le principal a intérêt à déléguer son

pouvoir de négociation, ou bien n'a pas d'autre choix¹.

Le négociateur ne peut espérer faire disparaître ces trois tensions : il doit composer avec elles. Leur formalisation permet à la fois d'analyser les pratiques de négociation et de structurer les approches théoriques. Elles sont autant un outil pour le praticien qu'un concept pour le chercheur.

Dans le même esprit, la présente contribution souhaite proposer une tension supplémentaire, qui semble condenser une évolution majeure de l'époque contemporaine : celle qui oppose **transparence et secret**.

Historiquement, la négociation est inséparable du secret : son objet, ses acteurs, la tenue même d'une négociation, ne sont connus que d'un nombre limité de personnes. « Le secret est l'arme de la négociation », affirmait ainsi François de Callières, envoyé spécial de Louis XIV et auteur en 1716 d'un des plus importants traités sur la négociation, *De la manière de négocier avec les souverains* (Lempereur, 2002). Le secret, on le verra, représente un atout puissant pour le négociateur.

Mais notre époque est marquée par un rejet du secret et, corrélativement, par une valorisation de la transparence (Carcassonne, 2001 ; Libaert, 2003). Quels que soient les domaines, les acteurs affirment leur droit de savoir et exigent des informations dont ils étaient jusqu'à présent dépourvus. Cette injonction de transparence connaît des manifestations multiples, concernant aussi bien la vie politique – à travers sa médiatisation et sa judiciarisation – que les procédures administratives – droit d'accès du citoyen – en passant par les règles du gou-

1. Une intéressante synthèse de ces trois tensions est proposée dans l'ouvrage fondamental de Mnookin *et al.* (2000, p. 9-91).

vernement d'entreprise – *corporate governance* – et même la sécurité alimentaire – étiquetage, traçabilité des aliments. La négociation n'échappe pas à ce mouvement : les négociations de l'Organisation mondiale du commerce à Seattle, en 1999, ont échoué précisément parce que de multiples acteurs provenant de la société civile ont estimé, et su convaincre au moins pour une part, que le secret dans lequel elles se déroulaient les rendaient illégitimes.

Dans ce mouvement, l'entreprise et la négociation suivent des parcours analogues. Comme la négociation, l'entreprise affectionne le secret. De multiples éléments en témoignent, qui seront rappelés ici, à commencer par le fait qu'une forme répandue d'entreprise est la société anonyme, qui permet de celer l'identité de ses propriétaires. Comme la négociation, l'entreprise est sommée de devenir transparente. Les récents scandales financiers, d'Enron à Parmalat en passant par Vivendi, n'ont fait qu'accroître les exigences en la matière. Les débats sur le gouvernement d'entreprise en sont une traduction, et les mesures prises vont dans le sens d'une plus grande transparence.

La négociation comme l'entreprise sont donc placées dans cette même tension entre secret et transparence. Il semble fructueux d'observer ensemble ces deux terrains pour engager l'analyse de cette tension. En effet, la négociation et l'entreprise ont partie liée, et ce depuis longtemps. L'étymologie les rapproche : du *negotium* originel proviennent à la fois « les affaires », c'est-à-dire les activités d'une entreprise commerciale, et

les transactions ou échanges, soit le propre de la négociation. Et si tous les terrains se prêtent à la négociation, en tout cas à des situations implicites de négociation (Lempereur et Colson, 2004), depuis la vie familiale jusqu'aux échanges diplomatiques en passant par les relations entre les acteurs politiques et sociaux au sein d'un pays, l'entreprise est bien un terrain privilégié pour la négociation. Celle-ci y est permanente, en interne – négociations salariales, gestion des carrières, négociations entre les divisions d'une même société, etc. – comme en externe – négociations avec les fournisseurs, les clients, les autorités de régulation, etc.²

Après avoir évoqué la tradition du secret qui caractérise tant la négociation que l'entreprise, nous verrons en quoi l'injonction de transparence pèse sur celles-ci. Mais si cette transparence accrue emporte des conséquences positives, elle présente des limites et ne fait pas disparaître l'utilité du secret, fondant ainsi une tension dont la gestion constitue un défi renouvelé.

I. – LE SECRET, TRADITION DE LA NÉGOCIATION COMME DE L'ENTREPRISE

1. L'appétence du négociateur pour le secret a des racines anciennes

C'est à elles qu'il faut remonter. Quelle meilleure source trouver que l'ouvrage précité de François de Callières, négociateur au nom de Louis XIV de la paix de Ryswick, en 1697, homme de lettres et

2. Cette contribution est aussi l'occasion de souligner la constance de certaines problématiques en négociation, d'un secteur à l'autre – diplomatie ou négociation commerciale, par exemple.

d'action, praticien sous lequel perce le théoricien de la négociation ?³

Comme Richelieu dans son *Testament politique*, Callières sait que les négociations peuvent se faire « ouvertement ou secrètement ». Mais sa préférence pour la négociation secrète, et les avantages que celle-ci offre à ses yeux, apparaissent en de multiples points de son ouvrage. « La plupart des grandes affaires ont été conclues par des ministres envoyés secrètement », estime-t-il. En effet, « la qualité d'ambassadeur » attachée aux émissaires officiels « les expose sans cesse à la vue du public et les font observer de trop près », en raison « des cérémonies et des rangs qu'ils sont obligés d'observer, de leurs entrées, de leurs audiences publiques ». De même, à l'instruction « ostensive, c'est-à-dire faite pour être montrée », que le prince confie à son négociateur, il convient souvent d'ajouter « une [instruction] secrète qui contient les véritables intentions du prince ou de l'État qui la donne ». *A contrario*, « il n'y a rien de plus capable de renverser un dessein important qu'un secret éventé » ; pour préserver le secret de la négociation, Callières propose plusieurs recommandations, concernant, par exemple, le choix des négociateurs, le recrutement du personnel des ambassades ou encore l'écriture des dépêches⁴. Au final, note Callières, « il y a des traités qu'on appelle secrets, parce que l'exécution et la publication en demeurent quelque temps suspendues. Il y a aussi des traités publics, auxquels on joint des articles secrets ».

De fait, l'histoire de la négociation diplomatique est jalonnée de négociations secrètes. Mais ce qui vaut pour la négociation diplomatique ou politique vaut pour d'autres types de négociation, notamment commerciale. L'adage prêté à Mazarin dans son *Bréviaire des politiciens* – « Simule, dissimule, ne te fie à personne » – continue d'inspirer de nombreux négociateurs de tous horizons.

2. L'entreprise entretient un même goût pour le secret

L'ancien vice-président du Medef, Denis Kessler, le reconnaît : « la règle implicite qui a longtemps prévalu dans le monde des entreprises était le secret [...], voire une certaine opacité » (Kessler, 2001). Ce caractère tient à plusieurs éléments présentés par l'auteur. Il y a tout d'abord des facteurs structurels : l'entreprise constitue une personne morale, faisant écran entre les associés et les tiers. La plupart des sociétés commerciales sont des sociétés anonymes, dont les actionnaires restent *a priori* inconnus des tiers. Les obligations légales de communication et d'information, notamment en matière financière, restent limitées. À ces facteurs structurels s'ajoutent des éléments traditionnels : le recours plus fréquent aux titres au porteur plutôt qu'aux titres nominatifs, une tradition de discrétion entourant la plupart des actes de gestion et des décisions, en particulier celles qui concernent de près les dirigeants, comme leur rémunération.

3. Toutes les citations suivantes sont extraites de l'édition critique publiée en 2002 par A. P. Lempereur (Genève, Droz).

4. Recommandations auxquelles on peut ajouter celle, antérieure d'un siècle mais toujours valable, de J. Hotman de Villiers, qui prévenait : « le vin et le secret sont deux choses incompatibles »... (*De la charge et dignité de l'ambassadeur*, Paris-Cergy : ESSEC-IRENE, réédition par A. P. Lempereur, 2003).

L'entreprise évoluant sur un marché compétitif, ses stratégies doivent rester secrètes, ainsi que ses méthodes et ses processus. Le secret protège l'entreprise de ses concurrents. À l'inverse, la diffusion d'informations, sans garantie de réciprocité de la part des autres acteurs sur le marché, peut la rendre vulnérable. Des professions entières sont fondées sur la garantie du secret – le secret bancaire, le secret de l'avocat. Dans d'autres secteurs d'activités, notamment de services, des entreprises ont fondé leur réputation sur leur capacité à préserver le secret. Cette habitude ancienne du secret se heurte, de façon croissante, à un principe antithétique.

II. – LA TRANSPARENCE, INJONCTION CONTEMPORAINE

1. La montée en puissance de la transparence traduit le développement de formes démocratiques de gouvernance

Quelle que soit l'institution concernée : l'État, l'entreprise, l'association, la collectivité locale la montée en puissance de la transparence traduit le développement de formes démocratiques de gouvernance. Si le secret accompagne l'histoire de l'État, la transparence accompagne désormais sa démocratisation. D'une part, la transparence répond au besoin des citoyens d'être informés des affaires publiques pour exercer, en connaissance de cause, leurs droits. D'autre part, la transparence impose aux dirigeants un devoir de responsabilité : que leur action se fasse sous le regard d'autrui apparaît comme la meilleure garantie du respect du mandat qui leur a été confié.

En matière de négociation diplomatique, cette aspiration est ancienne. Dès 1757,

dans ses *Principes des négociations*, G. Bonnot de Mably regrettait que les affaires étrangères soient la chose privée des rois en Europe, alors qu'elles devraient devenir la chose publique des peuples. Mably voyait dans cette mainmise du prince sur la diplomatie, sans droit de regard du peuple, le principal facteur « belligène » – belliciste dirions-nous aujourd'hui – des politiques étrangères. Avec 1789, cette critique trouva un début de concrétisation, la Révolution française ambitionnant de mettre fin « à la négociation des rois », caractérisée par le secret (Attar, 1992). Il s'agit alors « d'inventer la transparence » à travers un pacte diplomatique entre la Nation et le Roi. Deux cents ans plus tard, les affaires étrangères restent le « domaine réservé » du président de la République, mais le Parlement doit officiellement être tenu informé ; à défaut, il lui revient la possibilité de former une commission d'enquête, comme ce fut le cas pour faire la lumière sur les événements survenus au Rwanda.

L'exigence de transparence reste très imparfaitement remplie aux yeux de nombreux acteurs de la société civile. C'est le cas notamment des négociations de l'OMC. La rencontre de Seattle précitée peut être interprétée comme le choc entre la tradition du secret et l'injonction de transparence : face au secret des « green rooms », ces pièces où se déroulent à huis clos les principaux débats, les ONG ont choisi ce que Lori Wallach intitule « la stratégie de Dracula » : pour espérer mettre un terme aux négociations dont la légitimité fait question, il faut exposer à la lumière du jour, au vu de tous. Cette stratégie avait déjà fonctionné contre les négociations relatives à l'Accord multilatéral sur l'investissement, en 1998.

Ainsi, la décision publique ne peut plus faire l'économie d'un minimum de transparence. Cela vaut lors des décisions d'implantation de grands équipements collectifs – autoroutes, centrales nucléaires ou voies ferroviaires. Désormais, des procédures de concertation – *via* la Commission nationale du débat public en France – assurent l'information de toutes les parties prenantes du projet (riverains, associations de défense de l'environnement, élus locaux, etc.). Cette exigence d'un meilleur contrôle démocratique, *via* une transparence accrue, atteint tous les acteurs du système. Même la Banque centrale européenne reconnaît la portée de ce mouvement, comme l'a souligné son président, J.-C. Trichet : « cultiver le secret et l'énigme, c'est du passé. Les mots d'aujourd'hui sont transparence et crédibilité » (*L'Express*, 11 octobre 2004). Cette aspiration n'aurait pas atteint un tel développement si elle n'avait pu s'appuyer sur des moyens technologiques adéquats. Les mécanismes concrets permettant à l'injonction de transparence de se réaliser sont les fruits des révolutions successives des technologies de l'information et de la communication. Radio et télévision sont désormais presque universellement diffusées. Avec l'internet, l'essor du haut-débit et la puissance exponentielle des systèmes informatiques, le fait de produire, transporter, diffuser et stocker de l'information ne coûte plus grand-chose. Cela entraîne deux effets supplémentaires. D'une part, la segmentation de l'espace s'évapore : les barrières à l'information s'estompent. Ce qui devait rester clos dans un espace contrôlé menace à tout moment de fuir vers l'extérieur. Ce qui était de l'information interne devient plus facilement de l'information externe, publique. D'autre part, le temps s'accélère :

la circulation de l'information devient de plus en plus rapide. Ce qui hier mettait du temps à se diffuser au sein d'une population peut aujourd'hui l'être instantanément.

2. Dans le monde de l'entreprise, l'injonction de transparence s'appuie sur des facteurs supplémentaires (Kessler, 2001)

L'évolution de l'organisation des entreprises, tout d'abord : les modes de management ont intégré le fait qu'une meilleure diffusion de l'information constituait un facteur de productivité. L'entreprise a été réorganisée pour permettre ce flux, en favorisant une plus grande transparence interne. L'entreprise verticale, dans laquelle l'information circule de haut en bas (management *top-down*) décline. La diminution du nombre des échelons hiérarchiques, le management en mode projet, la création de centres de profit autonomes, l'organisation en schéma matriciel, le tout servi par des systèmes d'information intégrés, ont déconcentré l'information et instillé plus de transparence au sein de l'entreprise. Dans le même temps, les fonctions de communication interne ont pris de l'ampleur. Mais la segmentation demeure, surtout dans les entreprises multinationales ou les conglomérats. C'est précisément pour accélérer encore cet échange d'information que C. Ghosn, par exemple, a créé des équipes transverses au sein de l'Alliance Renault-Nissan.

Ensuite, l'évolution des systèmes de financement. L'entreprise familiale, assurant son autofinancement, n'a de comptes à rendre à personne : la transparence peut y être minimale. Lorsque l'entreprise recourt à l'emprunt auprès de banques, de l'information est transmise au banquier, mais reste placée

sous le sceau du « secret bancaire ». Pour les entreprises ayant recours au marché financier, l'investisseur exige de l'information pour décider d'acheter ou vendre, ou non, des actions. Sur ces marchés, les investisseurs institutionnels occupent une place centrale et présentent des exigences supplémentaires en matière de transparence. Fonds de pension, sociétés d'assurance et banque d'investissement sont plus exigeants encore que l'actionnaire individuel. Ils ont accru la transparence demandée aux entreprises cotées. Le stock d'informations soumises à la publicité s'accroît : développement de l'entreprise, stratégie, structure des résultats, perspectives, rémunération des dirigeants et du management, etc.

Le droit a servi d'aiguillon à ces évolutions, à travers l'intervention du législateur et celle du juge (Colson, 2001). Plusieurs textes récents en témoignent, tant dans leur intitulé que dans leur contenu : loi du 11 mars 1988 relative à la transparence financière de la vie politique, qui venait en particulier mettre fin à certaines pratiques opaques au sein des entreprises ; loi du 2 août 1989 relative à la sécurité et à la transparence du marché financier ; loi du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques ; loi du 2 juillet 1996, dite de modernisation des activités financières, qui confia au Conseil des marchés financiers le soin d'assurer leur transparence. Enfin, étape majeure dans ce puissant mouvement juridique, la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (dite « loi NRE ») avait en particulier imposé, dans un souci de meilleure information des actionnaires, de faire figurer, dans le rapport de gestion présenté à l'assemblée

générale des sociétés anonymes, les rémunérations perçues par chaque mandataire social. Mais la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003, à rebours de ce mouvement, a limité ce principe : cette obligation n'est plus imposée qu'aux seules sociétés cotées ou contrôlées par une société cotée.

Dans ce cadre juridique se façonnent les nouvelles pratiques qui dessinent une *corporate governance* intégrant les impératifs de transparence les plus légitimes. Mais, pour l'entreprise comme pour la négociation, quels bénéfices peut-on attendre de ce développement de la transparence ?

III. – LES FRUITS ATTENDUS DE LA TRANSPARENCE

La transparence emporte des conséquences positives, pour la négociation comme pour l'entreprise, d'un point de vue tant interne qu'externe.

1. En interne : entre les négociateurs, ou au sein de l'entreprise

L'intérêt d'une transparence accrue est au moins double. D'une part, le partage réciproque d'informations est une condition de la création de valeur. À ce titre, la transparence est désormais une valeur explicitement mise en avant par de grands chefs d'entreprise, à l'instar de C. Ghosn, qui en fait une de ses maximes personnelles, avec l'exigence de performance, l'attention prêtée au multiculturalisme et la transversalité (Ghosn et Ries, 2003). Dans le Nissan Revival Plan, comme par la suite, C. Ghosn a joué la carte de la transparence. Il n'a masqué ni l'état réel de l'entreprise (à comparer avec J.-M. Messier déclarant, quelques mois avant la chute finale, que Vivendi allait « mieux que bien ») ni les décisions à venir

et leurs conséquences. Il a fait de la transparence une source de motivation.

D'autre part, une plus grande diffusion de l'information au sein d'un système réduit les asymétries d'information. Cela contribue à rétablir un certain équilibre entre les acteurs et empêche la concentration trop forte des pouvoirs. Or un point commun réunit tous les grands scandales financiers récents : l'excessive concentration du pouvoir entre les mains d'un tout petit nombre d'hommes et de femmes – surtout d'hommes, en fait –, sans contrepoids internes ni externes.

À cet égard, la transparence entretient une relation intéressante et positive avec la confiance. La transparence peut instiller de la confiance, là où celle-ci fait défaut, entre les acteurs du système ; un échange organisé d'informations peut faciliter un comportement coopératif entre les acteurs au sein d'un système. Confiance et confiance – c'est-à-dire le fait de révéler une information secrète – ont d'ailleurs la même étymologie⁵. En l'absence de ce système obligatoire de partage d'information, ces acteurs seraient tentés de choisir des comportements compétitifs espérant bénéficier d'asymétries d'information. En outre, et surtout, la transparence peut offrir un contrepoids à la confiance lorsque celle-ci excède les limites du raisonnable. La transparence pose une limite bienvenue aux phénomènes de surconfiance qui forment une des causes des grands scandales industriels et financiers. C'est un excès de confiance dans la solidité et la fiabilité du système qui a permis aux dirigeants du Crédit Lyonnais

ou de Vivendi de persister dans une stratégie périlleuse.

La transparence organisée par un tiers, une autorité de régulation par exemple, soit sous la forme d'une autorité administrative indépendante, soit d'un conseil professionnel (mais avec les problèmes de conflits d'intérêt que cela peut poser), concourt à rétablir l'équilibre des pouvoirs au sein du management, entre les actionnaires et le management, enfin entre l'entreprise et les autres parties prenantes, internes (et d'abord les salariés) mais aussi externes : fournisseurs, consommateurs, etc.

2. En externe, la transparence comporte aussi un avantage

La transparence comporte aussi un avantage en externe, c'est-à-dire en direction des acteurs qui ne sont pas présents à la table de négociation, ou des acteurs qui sont extérieurs à l'entreprise. La transparence permet de mieux tenir compte des intérêts des *stakeholders*, qui ne figurent pas aux postes de commande dans l'entreprise, mais voient leur destin lié à celle-ci : salariés, consommateurs, élus représentant l'intérêt général, associations diverses (par exemple de protection de l'environnement) ; ou qui ne figurent pas à la table de négociation, mais voient leur devenir lié à ce qui s'y déroule. En effet, le résultat d'une négociation intéresse en général d'autres acteurs que ceux qui figurent à la table de négociation et qui ont, seuls, droit à la parole. Prenons l'exemple de la négociation d'un plan social entre la direction et les syndicats d'un établissement commercial. Outre ces deux

5. Confiance est un substantif qui appartient à la famille de *foi*, qui va donner *se fier* ou *se défier*, mais aussi *confier*. Jusqu'au XVII^e siècle, confiance et confidence sont des doublets, c'est-à-dire qu'ils ont le même sens. À partir du XVII^e siècle, confidence commence à prendre le sens de communication d'un secret.

acteurs, qui figurent à la table, la négociation intéresse aussi les pouvoirs publics (soucieux de l'emploi et du respect du code du travail), les élus locaux (inquiets du développement économique de leur région), les familles des salariés, les concurrents de cette entreprise, ses clients, ses fournisseurs, ses banquiers, etc. Un certain degré de transparence externe sur la négociation en cours permet à tous ces acteurs de rester, autant que possible, parties prenantes d'une discussion dont l'enjeu les concerne.

Cette idée de *stakeholders* est au cœur de l'engagement des ONG et de la société civile auprès des institutions officielles (G 8, FMI, OMC) où se déroulent des négociations dont les thèmes intéressent la société civile tout entière. Un degré élevé de transparence semble limiter le risque de dépassement de son mandat par un négociateur, qui agit sous le regard de ses mandants. La transparence s'apparente ainsi, en théorie au moins, à la garantie que les intérêts publics seront respectés dans la négociation; en conséquence de quoi, plus la négociation concerne l'intérêt public, plus un degré élevé de transparence est nécessaire. La transparence peut ainsi apparaître comme un critère de légitimité global d'une négociation.

Mais le périmètre des *stakeholders* tend désormais vers l'infini. La circulation de l'information est telle que le concept de *stakeholder* se démultiplie à l'échelle de la planète. Par exemple, au cours de l'été 2004, une information a circulé selon laquelle Michelin – en toute bonne foi d'ailleurs – vendait des pneumatiques de tracteurs à l'Ukraine, qui les monterait en fait sur des véhicules blindés destinés à la Birmanie, dictature sur laquelle pèse un embargo international, où ils serviraient au maintien

de l'ordre. Cette transparence extrême fait peser sur Michelin un risque d'image en raison d'un fait pourtant très indirect avec son activité et ses choix.

On touche là aux limites comme à l'ambiguïté de la transparence, ce qui concourt à nouer une tension fondamentale avec le secret, dont l'intérêt, par ailleurs, perdure.

IV. – LA TENSION ENTRE SECRET ET TRANSPARENCE

Naturellement, **la tension existe d'abord parce qu'elle repose**, à l'instar de la tension entre création et répartition de valeur, **sur l'hypothèse de la réciprocité**. Je n'ai *a priori* intérêt à être transparent vis-à-vis de l'autre que si l'autre l'est vis-à-vis de moi – d'où un classique dilemme du prisonnier. De même, le secret de notre négociation n'est maintenu à l'égard de tiers que si l'autre fait preuve d'une discrétion égale à la mienne. Comme la transparence, le secret suppose donc la confiance entre les acteurs. L'un peut choisir de rompre le secret, s'il estime que la révélation de la négociation aura un impact négatif sur l'autre et positif pour soi. La présence d'un tiers, médiateur ou arbitre, peut faciliter le respect réciproque d'un même standard de transparence ou, au contraire, de confidentialité. Mais la tension entre le secret et la transparence va au-delà. Elle se noue parce que **le secret conserve son intérêt pour le négociateur**.

1. C'est évident dans le contexte de l'entreprise

L'entreprise doit maintenir la confidentialité sur certains de ses objectifs et choix stratégiques, par exemple en amont d'une opération publique d'achat ou d'un rappor-

chement avec un concurrent. La sensibilité extrême des marchés financiers à la moindre rumeur justifie que la plus grande discrétion soit de mise sur certaines informations. Un paradoxe veut ainsi que dans un marché où l'information circule de façon plus transparente, le secret acquière une valeur plus importante encore qu'auparavant. Les activités d'intelligence économique connaissent un taux de croissance important, signe supplémentaire du recours au secret. Toutes les questions relatives au délit d'initié renvoient aussi à la nécessité du secret.

En matière de gouvernement d'entreprise, le débat sur la bonne proportion de transparence à imposer n'est donc pas clos. Le courant libéral est prompt à estimer que le niveau de transparence est déjà très exigeant⁶. Plusieurs désastres récents et spectaculaires – d'Enron à Parmalat en passant par Worldcom, Tyco et Vivendi Universal – invitent au contraire à la vigilance : ils ont souligné combien il demeurerait possible à des entreprises de cacher beaucoup d'informations, ce durant longtemps, et même à un grand nombre d'acteurs extérieurs, dont ceux supposés contribuer à garantir la transparence et la fiabilité des informations : analystes financiers, agences de notation, autorités de marché, presse économique spécialisée. Quelques semaines avant l'effondrement d'Enron, *Fortune* jugeait cette entreprise américaine comme étant « best of

the best » en termes de gouvernement d'entreprise, donc de transparence.

Le problème, en effet, est que toutes ces entreprises respectaient, formellement, les obligations traditionnelles de transparence et de gouvernance. Elles disposaient de conseils d'administration ou de surveillance dont les membres sont supposés porter un regard exigeant et indépendant sur l'activité de l'entreprise. Elles accueillait des équipes d'auditeurs externes. Leurs résultats étaient épluchés par des analystes financiers réputés, sous le regard de la presse spécialisée et sous le contrôle des autorités de régulation. En vain, souvent grâce à la complaisance de certains acteurs. Tout cela invite à penser que l'injonction de transparence continuera de peser sur le monde de l'entreprise.

2. Dans le champ de la négociation le secret perdure

Dans le champ de la négociation, et sans diminuer les atouts de la transparence qui ont été mentionnés, **l'intérêt du secret perdure aussi**. Selon H. Védrine⁷, la transparence érige l'opinion publique en acteur de la négociation. Or, dans son expérience, l'opinion publique favorise « la cristallisation des positions », dans la mesure où elle a tendance à la simplification et à l'antagonisme : « ce n'est pas la nature de l'opinion publique d'être portée au compromis : elle ne veut pas du tout ou alors elle veut absolument ». Ce position-

6. Parfois, le retour au secret est facilité. Ainsi, au Canada, le gouvernement de la province de Colombie britannique, à travers le *Business Corporations Act* du 31 octobre 2002, a décidé d'autoriser les entreprises à garder secrets les noms de leurs actionnaires. Par exemple, il n'est plus possible pour des tiers de savoir si l'entreprise à laquelle une collectivité locale accorde un marché public compte, parmi ses actionnaires, des élus de cette même collectivité.

7. L'ancien ministre des Affaires étrangères de Lionel Jospin s'exprimait le 18 juin 2003, lors du colloque ESSEC-IRENE sur *Les sources de la négociation européenne* (actes à paraître).

nalisme constitue un écueil majeur en négociation (Lempereur et Colson, 2004). Pour Hubert Védrine, « la négociation n'est pas possible sans une gestion de l'opinion publique ». Par exemple, lors de ses négociations avec Madeleine Albright, alors secrétaire d'État des États-Unis, chaque point était classé selon les quatre catégories suivantes: (a) nous sommes d'accord et nous souhaitons le rendre public; (b) nous sommes d'accord mais nous le garderons secret; (c) nous sommes en désaccord et nous le dirons; et (d) nous sommes en désaccord mais nous le gardons secret. Et l'ancien ministre de conclure: « Il faut légitimer à nouveau la discrétion en négociation ».

La présence de la presse accuse le trait. Michel Rocard raconte ainsi son expérience des négociations internationales (*Le Nouvel Observateur*, 30 août 2001): « Chaque participant a dix micros sous le museau avant d'entrer dans la salle [de négociation]: allez-vous renoncer à tel aspect de votre indépendance nationale? [lui demande-t-on] Naturellement non! Et quand il sort: qu'avez-vous lâché? Naturellement rien! Le dispositif est autobloquant ». La transparence n'est donc pas forcément une condition favorable à la manifestation de la vérité, ni à la mise en mouvement de la bonne volonté des acteurs. N'a-t-on alors pas besoin aujourd'hui d'encre plus de secret, précisément pour contrer la pression de la société médiatique?

Pour ces raisons, et dans certains cas extrêmes, le secret constitue en effet la condition *sine qua non* de la négociation. Un exemple en est donné par le processus d'Oslo, ouvert le 20 janvier 1993 pour permettre une négociation entre Palestiniens et Israéliens (Savir, 1998). À l'époque, tout

contact officiel entre le gouvernement israélien de Yitzhak Rabin et l'OLP de Yasser Arafat était impensable, compte tenu de l'état désastreux des relations entre les deux camps. Mais un effort de paix était indispensable. Il eut lieu en Norvège, dans le secret le plus total: seuls trois des ministres israéliens étaient au courant des pourparlers. Pour se rendre à Oslo, le négociateur israélien en chef, Uri Savir, partait officiellement à Paris rencontrer des investisseurs; il profitait d'une « journée libre » dans son agenda pour faire un aller-retour incognito à Oslo, négociant douze heures d'affilée avant de revenir subrepticement dans sa chambre d'hôtel à Paris, où il avait laissé l'affichette « ne pas déranger »...

Le processus d'Oslo a mis en relief les contributions positives du secret à une dynamique de négociation. Le secret permet de contourner une impossibilité – légale ou politique – de négocier officiellement. Il favorise la relation entre les négociateurs en présence, chacun pouvant nouer une relation de travail sans être accusé, par son propre camp, de trahir la cause. En ce sens, le secret est un ingrédient précieux pour la négociation méthodique et raisonnée: autant la transparence favorise les effets de posture et les ancrages positionnels, autant le secret facilite les discussions ouvertes et créatives. Le secret permet en outre de déconnecter la négociation de son environnement et de ce qui pourrait l'entraver – en l'espèce, des attentats qui auraient immédiatement provoqué l'arrêt des négociations officielles.

CONCLUSION

La tension entre secret et transparence est donc réelle, dans la mesure où ces deux

pôles contraires présentent chacun des atouts pour le négociateur. Ces atouts se complètent et s'opposent, comme c'est le cas dans les autres tensions, par exemple entre l'empathie et l'affirmation de soi. De même que le bon négociateur sait aussi bien coopérer que se montrer compétitif, sans doute doit-il savoir jouer aussi bien du secret que de la transparence. Dans cette tension comme dans les trois autres, le compromis n'est pas une approche satisfaisante : il faut savoir se montrer franchement transparent dans certaines instances, et savoir conserver absolument le secret dans d'autres. À table, le bon négociateur aime son champagne frappé et son expresso chaud, et non pareillement tièdes...

Secret et transparence peuvent ainsi s'articuler de différentes manières. Le choix entre secret et transparence peut se faire sur le principe même d'une négociation, sur le fait qu'une négociation soit actuellement en cours, sur le lieu où elle se tient, sur les parties présentes, sur l'ordre du jour, sur son déroulement, sur le fait qu'un accord soit intervenu, sur le contenu même de cet accord, enfin, sur les détails de sa mise en œuvre. De même, la définition d'un mandat de négociation peut être pleinement trans-

parente, afin de garantir la prise en compte de tous les *stakeholders* ; puis la phase de négociation sera secrète, afin de laisser au négociateur la latitude d'organiser sa tactique comme il l'entend ; enfin, la phase de *selling back*, ou de présentation de l'accord négocié, se fera à nouveau dans une transparence totale.

Pour la négociation comme pour l'entreprise, l'enjeu est double. D'une part, il faut savoir scinder de façon légitime ce qui doit rester secret et ce qui peut devenir public. Les critères distinguant les deux sphères doivent être débattus et fixés par un régulateur investi par l'intérêt général. D'autre part, concernant ce qui doit demeurer secret, l'enjeu réside dans la capacité concrète à préserver ce secret dans un monde devenu quasi transparent.

Les précédents soulignent que l'étude des tensions fondamentales au sein de la négociation requiert les analyses de plusieurs chercheurs et les expériences de plusieurs praticiens. L'analyse de la tension entre le secret et la transparence, qui en toute hypothèse continuera de marquer la pratique contemporaine de la négociation, n'y fera pas exception. Puisse cette contribution en être l'amorce.

BIBLIOGRAPHIE

- Attar F., *La Révolution française déclare la guerre à l'Europe* (Paris, Éditions Complexes, 1992), 1792.
- Bély L., *Espions et ambassadeurs au temps de Louis XIV*, Paris, Fayard, 1990.
- Berridge G., Keens-Soper M., Otte T., *Diplomatic theory from Machiavelli to Kissinger*, New York, ed. Palgrave, 2001.
- Bonnot De Mably G., *Principes des négociations pour servir d'introduction au droit public de l'Europe* ; édition critique de M. Belissa, Paris, Kimé, 2001.

- Callières F. (de), *De la Manière de négocier avec les souverains*, édition critique d'A. Pekar Lempereur, Genève, Droz, 2002.
- Carcassonne G., « Le trouble de la transparence », *Pouvoirs*, n° 97, 2001, p. 17-24.
- Colson A., « The Logic of Peace and the Logic of Justice », *International Relations*, vol. XV, n° 1, April 2000.
- Colson A., « Quelques limites à la négociation "gagnant-gagnant" », *Personnel*, n° 438, mars-avril 2003, p. 50-53.
- Colson, J.-Ph., *Droit public économique*, Paris, LGDJ Montchrestien, 2001.
- Ghosn C., Ries Ph., *Citoyen du monde*, Paris, Grasset, 2003.
- Kessler D., « L'entreprise entre transparence et secret », *Pouvoirs*, n° 97, 2001, p. 33-46.
- Libaert T., *La Transparence en trompe-l'œil*, Paris, Descartes & Cie, 2003.
- Lempereur A. P. et Colson A., *Méthode de négociation*, Paris, Dunod, 2004.
- Mnookin R., Peppet S. et Tulumello A., *Beyond Winning, Negotiating to create value in deals and disputes*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2000.
- Mnookin R., Peppet S. et Tulumello A., "The Tension between Empathy and Assertiveness", *Negotiation Journal*, vol. XII, n° 3, 1996, p. 217-230.
- Mnookin R., Lempereur A., « Gestion des tensions dans la négociation », Document de recherche, Paris-Cergy, ESSEC-IRENE et Centre de Recherche, 2001.
- Mnookin R., Susskind L. (éds.), *Negotiating on behalf of others*, Thousands Oaks, CA, Sage Publications, 1999.
- Pratt J. et Zeckhauser R., *Principals and Agents: The structure of Business*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1985.
- Savir U., *Les 1100 jours qui ont changé le Moyen-Orient*, Paris, Odile Jacob, 1998.