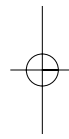
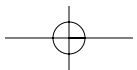


PARTIE III

Se **préparer** à la négociation  
de **contrats** et de projets





# L'évolution des **rappports** de **force** en négociation

## Dix cas de revirement

**À chaque fois que le négociateur intervient, il s'inscrit dans un rapport de forces en équilibre ou non. S'il y a déséquilibre, ce dernier lui est favorable ou pas. Quelle que soit sa situation à tel ou tel moment, le négociateur doit pouvoir identifier et anticiper une série d'événements déclencheurs de revirement qui affecteront le rapport de forces à son avantage ou non.**

**B**eaucoup de négociateurs sont préoccupés du rapport de forces qui prévaut avec les autres. Ils se plaignent de se trouver en situation d'infériorité à l'égard de leurs partenaires. Les acheteurs se disent à la merci des vendeurs dans leurs négociations. Et les vendeurs disent pareil des acheteurs. Les salariés pestent contre les patrons dans leurs négociations salariales, alors que les patrons n'ont de cesse de dénoncer les syndicats pour le spectre de la grève qu'ils agitent à chaque fois qu'ils sont mécontents des réponses à leurs revendications sociales. Ainsi de suite. Le réflexe est en somme d'assigner de nombreux échecs de négociation au *rapport de forces*, ou au *jeu de pouvoir* auquel se prêterait l'autre. Nous voudrions prendre au sérieux dans cet article le point de vue de celui qui craint des déséquilibres de pouvoir en en identifiant quelques sources.

Il ne nous viendrait pas à l'idée de vouloir tout expliquer par le rapport de forces en soi. En effet, son usage permanent comme excuse pour justifier l'échec d'une négociation est en fait souvent un paravent de l'incapacité de chaque négociateur de reconnaître, d'un côté, la part de motivations légitimes qui animent chacun des partenaires au-delà des positions exprimées (Lempereur, 2003), et, d'un autre côté, la propension à attribuer

le pire à l'autre et à se disculper de toutes les manœuvres personnelles (Lempereur, 2004a). Il reste qu'une analyse du rapport de forces en négociation est utile et rompt avec un fantasme de l'égalité des protagonistes qu'ont accréditée plus d'une théorie de la négociation jusqu'à présent. Trop souvent le postulat implicite de certaines théories est que les parties partent d'un équilibre de ressources (Fisher et Ury, 1991), disposent toutes deux des moyens de persuasion pour faire valoir leurs besoins ou droits au travers de solutions hors table crédibles et acceptent de recourir à des critères de légitimité pour la prise de décision, alors que la réalité fait souvent apparaître des tensions fortes qui empêchent la création de valeur et voient rebondir une approche compétitive notamment dans la phase de répartition de valeur (Lax et Sebenius, 1986; Mnookin *et al.*, 2000; Lempereur et Colson, 2004b). Le postulat de l'équilibre de départ, maintenu tout le long des échanges, prétend un peu vite que l'on ne négocie qu'entre égaux, alors que, pour rappeler la lucidité d'Orwell, dans la réalité, et donc en négociation, certains sont plus égaux que d'autres, ou le deviennent.

### I. – D'UN RAPPORT DE FORCES BIPOLAIRE VERS UN DÉSÉQUILIBRE UNIPOLAIRE

D'où vient que ces fantasmes de l'équilibre, voire cet espoir de l'égalité ont la vie dure en négociation? Les théories de la négociation continuent à s'inspirer de la théorie des jeux qui a vécu en parfaite harmonie avec la réalité entre autres de la dissuasion nucléaire. L'idée finalement était assez

simple; dans le monde bipolaire de l'après-guerre, les États-Unis et l'Union soviétique sont obligés d'établir une coopération minimale où aucun ne peut éradiquer l'autre sans risque, puisqu'une attaque de quiconque se solderait par la destruction des deux. Les théories de la négociation furent grandement prédiquées sur une base identique, s'établissant sur un équilibre des forces qui, tout sympathique qu'il apparaissait, n'en était pas moins parfois illusoire. Dans certaines situations, il y a bel et bien des fournisseurs en totale dépendance vis-à-vis de leurs clients et *vice versa*; il y a tout autant des syndicats ou des patrons qui souffrent d'un déséquilibre de pouvoir.

Au fond, la fin de la Guerre froide et l'avènement d'un monde unipolaire remettent les pendules à l'heure, parce que les relations internationales rejoignent la réalité de nombreux rapports commerciaux, avec des plus forts et des moins forts. Il est aujourd'hui évident que l'équilibre des puissances en négociation diplomatique est momentanément mis entre parenthèses et tout pays qui négocie avec l'administration américaine actuelle sait qu'il ne traite pas d'égal à égal, mais bien dans un lien d'infériorité sinon de subordination, qui implique souvent des concessions ou compromis moins indispensables que dans la situation internationale d'équilibre précédente. Quand, dans le système bipolaire, un pays en développement pouvait toujours jouer le camp occidental contre le bloc soviétique et *vice versa*, il disposait d'une solution alternative qui poussait le représentant du bloc de l'ouest ou de l'est à une prise en compte plus nette des intérêts du pays demandeur, qui aurait toujours pu sinon basculer dans le camp adverse. Aujourd'hui, le bilatéralisme

ou le multilatéralisme ne sont que des options parmi d'autres pour l'hyperpuissance américaine, qui sait qu'elle dispose toujours de la possibilité d'aller voir ailleurs ou d'imposer sa solution par la force (Védrine, 2003).

Cette réalité de position dominante est connue depuis longtemps dans le monde des affaires, où certains acteurs savent y faire pour imposer leurs conditions aux autres, à travers la négociation ou non. Certains fournisseurs traitent avec des centrales d'achat qui n'ont qu'un seul objectif, obtenir les meilleurs prix pour leur organisation, peu importe si un petit fournisseur disparaît en cours de route. La théorie des jeux opère donc à l'avenir avec des grilles qui, loin d'être symétriques en termes de gains (tableau 1), sont souvent asymétriques dès le départ, présentant le dilemme de chaque négociateur de façon différenciée (Lax et Sebenius, 1986). Auparavant, l'on pouvait se satisfaire de la grille suivante, avec en **gras** les profits pour la partie A et en *italiques*, les profits pour la partie B.

Dans cette première hypothèse, du meilleur des mondes, les parties A et B ont toutes deux intérêt à se maintenir dans la case **COOPÉRATION/COOPÉRATION** (le bien connu résultat gagnant/gagnant), parce

qu'elles anticipent que tout écart en situation de **COOPÉRATION/COMPÉTITION** (perdant/gagnant), ou de **COMPÉTITION/COOPÉRATION** (gagnant/perdant), se solderait presque automatiquement, en raison de son instabilité de nuisance, par une réaction de représailles de l'autre avec une issue bien connue **COMPÉTITION/COMPÉTITION** à laquelle personne ne gagnerait (le fameux perdant/perdant).

Mais la réalité de l'évolution des relations internationales, en accord avec ce que l'on retrouve souvent dans le monde des affaires, présente une matrice qui est d'emblée déséquilibrée avec un profil du genre de celui présenté tableau 2.

Les deux négociateurs dans ce système de rapport de forces sont évidemment tentés d'user de tous les moyens, l'un pour rééquilibrer en sa faveur le système et l'autre pour le maintenir en déséquilibre favorable à soi. Cette différence met en évidence un phénomène bien connu depuis Lax et Sebenius à savoir que la capacité de création de valeur commune (en l'espèce 20) ne préjuge en rien des enjeux de répartition.

Dans ce nouveau tableau, d'entrée de jeu en déséquilibre, de même que dans l'ancien, les négociations vont elles-mêmes, par leur environnement, connaître un cer-

**Tableau 1**  
SYMÉTRIE DES GAINS

	B	
A	<i>COOPÉRATION</i>	<i>COMPÉTITION</i>
<b>COOPÉRATION</b>	10 / 10	5 / 15
<b>COMPÉTITION</b>	15 / 5	5 / 5

<b>Tableau 2</b> ASYMÉTRIE DES GAINS		
$\begin{array}{l} \text{B-} \\ \text{A+} \end{array}$	<i>COOPÉRATION</i>	<i>COMPÉTITION</i>
<b>COOPÉRATION</b>	$\begin{array}{l} 5 \\ 15 \end{array}$	$\begin{array}{l} 10 \\ 10 \end{array}$
<b>COMPÉTITION</b>	$\begin{array}{l} 0 \\ 20 \end{array}$	$\begin{array}{l} 0 \\ 5 \end{array}$

tain nombre d'événements qui, soit accentueront, soit diminueront le déséquilibre interne (à l'intérieur de chaque tableau, vers des jeux compétitifs) ou externe (marqué par le passage du tableau 1 au tableau 2). Nous passerons en revue une dizaine d'illustrations d'événements propices à un déséquilibre ou à un rééquilibrage du rapport de forces dans les négociations. On parlera de déséquilibre ou de rééquilibrage suivant le point de vue où on se place, puisque ces événements peuvent profiter au faible comme au fort, suivant les cas.

Si dans cet article nous nous préoccupons surtout de développer une approche descriptive, sans encore proposer d'approche prescriptive systématique pour contrer le déséquilibre ou le rééquilibrage, c'est que précisément avant d'agir il convient d'abord de comprendre. C'est aussi parce qu'anticiper les ruptures d'équilibre ou revenir à l'équilibre supposent parfois respectivement d'éviter d'emprunter le chemin qui mène à la rupture ou au contraire de prendre le chemin inverse qui remet à l'équilibre. À notre sens, l'approche est en quelque sorte assez mécanique.

## II. – DIX CAS DE REVIREMENT DANS LE RAPPORT DE FORCES

Dix événements déclencheurs de déséquilibre dans le rapport de forces seront examinés ci-après, avec à chaque fois la description de la dynamique qui l'accompagne. Ils constituent autant de sources d'infléchissement du pouvoir, montrant que ce dernier, loin d'être statique entre les négociateurs, évolue dans le temps, au gré précisément de tournants plus ou moins délibérément créés ou subis.

### *Événement déclencheur 1* *Signature du contrat*

Normalement le pouvoir de négociation est associé à la phase précontractuelle, mais de fait très souvent certaines situations post-contractuelles impliquent un retour de la négociation si on y regarde de plus près, avec de nouvelles demandes qui s'expriment. Deux exemples suffiront à illustrer ce point.

Le premier est emprunté au monde de la construction. Tant qu'un entrepreneur en bâtiment est en phase de négociation avec un client pour la rénovation d'une maison par exemple, il se sait souvent mis en

concurrence, parce que tout client un peu sophistiqué examine plusieurs devis. Pendant cette phase, le client a plus de pouvoir que l'entrepreneur, parce qu'il peut comparer les devis les uns avec les autres, demander que tel poste soit réduit auprès de l'un en citant les chiffres de l'autre, préférer un entrepreneur à un autre sur la base des ajustements opérés, etc. En somme, le client dispose de plusieurs partenaires alternatifs et ne se détermine que pour celui qui satisfait le mieux ses intérêts. Mais une fois le contrat signé, c'est là que le glissement de pouvoir opère. Car l'entrepreneur a intérêt à s'en tenir désormais aux termes du contrat, à la lettre. Quand le client soudain changera d'avis sur telle ou telle caractéristique de la rénovation et quand il demandera telle modification ou quand les circonstances de terrain évolueront, il s'entendra dire le mot magique de « plus-value ». En gros, l'entrepreneur sait qu'il a récupéré beaucoup de pouvoir dans la négociation, que si le client veut cette modification, il le paiera selon toute probabilité au prix fort. Cette fois, c'est l'entrepreneur qui a le choix : ne rien faire ou faire en augmentant le bénéfice pour lui, avec un calcul du prix en grande partie laissé à son appréciation.

Un deuxième exemple est emprunté au monde de l'industrie. Imaginez une grosse entreprise de l'aéronautique et un fournisseur d'une pièce importante d'un avion à construire. Après sa RFP (*request for proposal*), le manufacturier aéronautique reçoit des réponses de la part de plusieurs fournisseurs ; il détient le pouvoir de négociation à ce stade, puisqu'il peut comparer les différentes réponses. Cela devient un concours de beauté (*beauty contest*), où chaque fournisseur est prêt à proposer monts et mer-

veilles à moindre coût au client pour obtenir le marché. Une fois le marché dans la poche, le client peut faire traîner la contractualisation, avec l'espoir d'ajouter telle ou telle spécification pour un prix égal. Au contraire, le fournisseur a intérêt à une formalisation rapide des spécifications afin que toute modification nouvelle demandée soit considérée comme une plus-value qui implique compensation, comme dans le cas de l'entrepreneur en bâtiments.

De nombreux exemples similaires existent, comme entre une entreprise de conseil et un client, où le pouvoir de la première augmente aussi une fois le contrat signé. La phase de négociation en situation de puissance pour le client précède la naissance du contrat, alors que l'événement du contrat déclenche le pouvoir du fournisseur. Il s'agit bien d'un événement déclencheur, qui joue un rôle important dans la dynamique entre les partenaires de négociation. En tant que fournisseur, on voudra le contrat le plus tôt possible ; une signature plus tard arrive parfois trop tard pour l'équilibre financier. En tant que client, on aimera faire durer le plaisir ; une signature plus tôt, avant que le champ de la prestation ne soit parfois bien circonscrit, advient parfois trop tôt.

### *Événement déclencheur 2*

#### *Perspective temporelle de fin de la relation pour un négociateur*

La position d'équilibre gagnant/gagnant est favorisée par l'ignorance de la fin d'un contrat ou d'un partenariat par les deux parties. Tant que j'ignore si l'autre ou moi travaillerons encore ensemble, le rapport des forces de départ, quel qu'il soit, a des chances de se maintenir. Si au contraire l'un des deux négociateurs attirés vient à

partir, l'incertitude augmente pour l'autre, avec un risque associé de glissement de pouvoir. Nous distinguerons dans les paragraphes suivants le négociateur *partant* (P) du négociateur *restant* (R), et ajouterons le négociateur *arrivant* (A), en remplacement du partant.

Le risque de déséquilibre peut être immédiat et à *double sens* avec le négociateur sur le départ et/ou différé avec le négociateur qui le remplacera. Celui qui sait qu'il s'en ira (D) peut être tenté d'augmenter d'emblée son pouvoir de négociation vis-à-vis de l'autre (R), puisqu'il peut lui imposer des conditions dont il ne souffrira pas les conséquences en personne. La défection compétitive de D ne pourra pas être sanctionnée, comme elle le serait sinon dans un jeu au nombre indéfini de manches. Ainsi le risque est grand qu'un prestataire en cessation d'activités ne demande des conditions exorbitantes à son partenaire de négociation, puisqu'il ne risque de représailles ni de la part de ce dernier, ni d'autres personnes sur le même marché. Il peut vendre cher son départ. Les effets de réputation qui pousseraient sinon à un équilibre de pouvoir peuvent disparaître en faveur d'une volonté de gain immédiat de D.

De la même façon, et c'est pour cette raison que nous parlions d'un risque à double sens, le négociateur partant peut lui aussi voir son pouvoir disparaître aux yeux de l'autre négociateur (R), qui sait qu'il doit déjà se positionner par rapport à l'arrivant. Un négociateur qui se maintient dans un système d'interactions (R) risque donc peu à demander l'impossible à un partant. Il peut être tenté de lui faire porter le chapeau, de charger la barque, de lui faire assumer l'inassumable, sauf si le partant demeure

dans le système à un titre ou un autre. Il reste que la situation du négociateur (R) demeure plus inconfortable, puisqu'il doit gérer la succession et que tout écart de sa part par rapport à une conduite coopérative peut être dénoncée auprès de l'arrivant, avec un risque de durcissement accru de ce dernier.

En outre, le négociateur arrivant (A) acceptera plus ou moins la situation laissée par son prédécesseur (D). Il voudra s'en démarquer, demandera un droit d'inventaire, dénoncera les danseuses du précédent (D), ce qui ne peut que précariser la situation des négociateurs (R) qui avaient l'habitude de traiter dans un certain équilibre de pouvoir avec (D). Si l'on ajoute qu'un arrivant doit faire ses preuves auprès de ses mandants, pour justifier de sa nouvelle position, il poussera son propre agenda et l'« effet gorille du mandataire » (Lempereur et Colson, 2004a, p. 191) jouera à plein, avec une fragilisation des négociateurs (R).

On ne se prépare dès lors jamais assez en négociation aux risques associés à des successions, puisque le pouvoir changeant de mains dans une organisation, notre propre pouvoir avec l'arrivant risque d'en souffrir. On se souvient de cette prestation qui était renouvelée depuis plusieurs années au sein d'une organisation et qui fut remise en question par un nouveau responsable. Le fond du dossier impeccable n'avait en gros que peu d'importance; seule comptait la volonté de ce nouveau dirigeant d'imprimer sa marque sur le cours des événements, avec la nécessité de placer ses gens. Même si cette prestation avait été agréée oralement par son prédécesseur, elle avait été dénoncée comme inutile à l'arrivée du successeur.



*Événement déclencheur 3**Formation ou disparition d'une coalition*

Une entreprise industrielle avait l'habitude d'écouler ses biens au travers d'un réseau de cinquante distributeurs. Elle négociait avec chacun d'entre eux séparément un contrat d'exclusivité géographique, au terme d'une mise en concurrence qui lui assurait les meilleurs services au moindre coût. Cette multitude de négociations séparées assurait à l'entreprise industrielle une bonne emprise sur chaque distributeur potentiel, à travers un *benchmark* étendu, où en somme chaque distributeur était non seulement comparé à ses collègues potentiels des autres zones géographiques, mais aussi à ses concurrents de la même zone. Le pouvoir était bel et bien dans les mains de l'industriel, mais comme le contrat était renouvelé d'année en année, chacun semblait se satisfaire de l'équilibre du contrat. En somme, tout aurait continué longtemps de cette manière, si l'industriel ne s'était pas mis en tête de réduire le nombre de distributeurs de moitié.

Pour parvenir à cette réduction, l'industriel avait préparé un plan de négociations séparées et quasi concomitantes avec chacun des distributeurs qui serait rayé ou non de la carte, en s'assurant que les dossiers des plus accommodants soient réglés au plus vite par une compensation à la mesure de leur docilité et en s'assurant que les plus récalcitrants soient calmés en restant ou en se voyant offrir une compensation correcte. Le maintien d'un système éclaté de négociation constituait en quelque sorte la garantie du succès de cette cinquantaine de négociations.

Une chose n'avait pas été prévue dans ce plan, c'est que ce projet soit vite éventé et

que les distributeurs qui jusque-là s'étaient toujours satisfaits de négociations individuelles décident de se coaliser et de se constituer en syndicat. Plutôt que d'accepter l'approche de négociation qu'on leur avait concoctée, ils avaient décidé de ne plus rencontrer l'industriel sur cette question qu'au travers de leur avocat représentant, en leur nom à tous. On imagine le risque de mauvaise publicité qu'entraînerait une action collective (*class action*) devant le tribunal, pour rupture d'un contrat d'exclusivité. À partir du moment où les distributeurs avaient décidé que leurs intérêts communs de survivre ensemble l'emportaient sur les intérêts individuels de bénéficier des faveurs respectives de l'industriel, le pouvoir de l'industriel avait fléchi. Le pouvoir collectif des distributeurs leur permettait de négocier de manière plus équilibrée qu'ils ne pouvaient le faire auparavant dans le système atomisé; ce pouvoir se maintiendrait tant que la coalition tiendrait. Quand la coalition s'est fragilisée, l'industriel a pu revenir en grande partie aux pratiques antérieures, qui étaient aussi plus compatibles avec les règles de la concurrence.

L'événement déclencheur de formation de coalition ou à l'inverse de son effondrement que nous avons illustré se rapproche de la première situation décrite. En effet, tant que je suis à même de faire jouer la concurrence de l'autre côté, en étant pourvu d'une multitude de solutions hors table (offertes par la possibilité d'allouer l'exclusivité à plusieurs distributeurs potentiels) et d'une pléthore de critères de justification que cette même concurrence me donne elle-même dans ses échanges avec moi, je suis assuré de garder le pouvoir. Si je me retrouve à

devoir négocier en duo sans pouvoir trouver quiconque ailleurs avec qui je puisse m'entendre sur le dos du présent, le pouvoir m'échappe.

#### *Événement déclencheur 4*

##### *Perspective nette dans le temps d'une décision externe proche*

Parfois l'irrésolution dans une négociation naît du sentiment que si le processus se prolongeait on pourrait sans doute améliorer les gains qu'on en retire. Cette attitude ne peut prévaloir que tant que la négociation est bien le seul mode de décision en jeu, qu'il n'y a pas d'intervention externe. Si l'un des partenaires sociaux par exemple pense pouvoir obtenir demain un meilleur accord que celui qui est discuté à la table, il prolongera la négociation et exercera son pouvoir d'inertie. Si un vendeur d'un bien en indivision espère obtenir un meilleur prix que celui qui est proposé par un acheteur et s'il n'a pas un besoin immédiat de cash, il attendra demain, exerçant la pression sur l'acheteur. Si un débiteur doit rembourser une dette sur laquelle pèse une incertitude juridique, il peut mettre en avant l'argument de créance incertaine pour faire attendre le créancier.

Maintenant, reprenons ces trois scénarios. Si l'État conscient des risques dilatoires attachés à une négociation collective a indiqué une échéance précise aux partenaires sociaux en leur intimant d'arriver à un accord avant une date précise, à défaut de quoi il substituera sa décision, soudain, le pouvoir lié à l'attentisme d'une des parties risque de devenir caduc et peut très bien se déplacer vers l'autre partie, qui jouera sur la couleur politique du gouvernement pour grossir désormais sa demande. Quand la « négociation sur les

35 heures » avait été engagée entre patronat et syndicats en 1997, le simple fait que Martine Aubry en fin de première journée de la table ronde avait indiqué que le gouvernement avait pris la décision de légiférer pour entériner le passage aux 35 heures, il est évident que le pouvoir des patrons s'en était trouvé fortement amoindri, réduit à la plus simple expression de modalités d'application des 35 heures et non à la définition de son principe.

Reprenant le cas de l'indivision, si l'ensemble des indivisaires soudainement décident de sortir d'indivision et de vendre le bien, celui qui prônait une approche dilatoire, connaissant l'issue sans doute risquée d'une mise à prix aux enchères prévue à date, sera plus enclin à accepter les conditions de l'acheteur. Le même cas de figure concernera le débiteur apprenant qu'une procédure judiciaire prévoit une audience à telle date, suivie d'une décision du tribunal. Le créancier, en faisant appel au juge, et en pouvant compter sur une décision de sa part qui trancherait le conflit, a augmenté considérablement son pouvoir durant la négociation et l'a définitivement fait basculer de son côté si sa créance est validée.

L'événement déclencheur du glissement de pouvoir dans les trois cas précédents fait référence à une décision externe à la négociation, soit qu'elle se substitue à la décision négociée, comme ce serait le cas si une décision judiciaire était rendue, soit qu'elle la teinte de manière nette en faveur d'une des parties. Tant que les partenaires sociaux étaient incertains quant à l'issue que le gouvernement entendait donner au projet des 35 heures, le pouvoir était équilibré; dès qu'il s'est prononcé pour une loi, la cause de la négociation elle-même était entendue.

Un autre exemple de ce point nous a été procuré par un professionnel du cinéma. Dans leurs négociations avec les producteurs, les chaînes de télévision émettent souvent des préférences sur les acteurs qu'elles voudraient voir jouer dans telle ou telle série. C'est ensuite au producteur de négocier avec tel ou tel acteur sur le cachet à lui proposer. Tant que l'acteur n'est pas certain d'être engagé pour une production, une négociation assez équilibrée a lieu. Mais il suffit qu'un responsable de chaîne appelle l'acteur pour lui dire, avant ou pendant la négociation, qu'il s'attend bien sûr à ce que ce soit lui qui prenne le rôle, pour que le pouvoir de l'agent de l'acteur augmente en proportion de cette nouvelle information.

*Événement déclencheur 5  
Remontée de la décision  
dans l'échelle hiérarchique*

On a insisté sur l'importance d'une relation durable pour assurer la stabilité d'échanges de négociation et par conséquent le maintien de la distribution présente (égale ou non) des forces entre négociateurs, engagés ensemble sur le long terme. Il suffit que se manifeste le changement de négociateur attiré d'un côté pour affecter souvent le rapport de pouvoirs, à travers des négociations de dernière minute avec le partant ou de première minute avec l'arrivant. Quand le rapport de pouvoir s'exprime au sein de l'organisation où le changement de négociateur opère, l'arrivant et le partant peuvent aussi jouer délibérément ou non le rôle du bon et du méchant flic (Lempereur et Colson, 2004, p. 152), soit que le partant fasse le sale boulot avant l'arrivée du suivant, soit que l'arrivant nettoie les écuries d'Augias laissées par son prédécesseur.

La structure « bon flic/méchant flic » se retrouve aussi en abondance par l'utilisation de l'échelle hiérarchique à laquelle peut avoir recours un négociateur « enfoncé ». Un négociateur novice avec lequel on passe du bon temps et à qui on semble pouvoir imposer son ascendant peut très bien se sentir tellement dépassé qu'il fera appel à plus fort que soi. Le patron qui découvrira le pot aux roses ne manquera pas d'en tirer argument pour durcir l'approche. Il s'agit donc de se montrer extrêmement prudent par rapport à ces négociations où une des parties semble capable d'en imposer à l'autre, en empilant les demandes. Le fait pour l'autre de ne pas réagir dans l'instant ou de sembler avaler des couleuvres ne dit rien de ce qui se passe en coulisses. Quand apparaît le grand patron à la table de négociation, on peut très bien soi-même manquer de capacités pour lui tenir tête et l'arroseur devient l'arrosé. Celui qui impressionnait se retrouve impressionné.

Il y a quelque temps, un dirigeant me faisait part d'une négociation qu'il traitait chez un client avec une personne notoirement incompétente. Il pouvait sans difficultés lui tenir la dragée haute à un point tel qu'il me demandait ce que je pensais de l'accord qui se profilait, qui lui était favorable au point de l'en effrayer. Je lui ai fait part du risque qui serait associé dans ces rapports de négociation à l'arrivée probable du chef de division comme négociateur de remplacement. Ce dernier serait amené tôt ou tard à valider l'accord préparé par son subordonné. Quand il examinera avec attention le contrat envisagé, il devinera sans problème la source de la plupart des clauses dictées à son poulain et comprendra l'impact catastrophique sur l'équilibre du contrat. Voyant le pouvoir d'influence exercé sur son subor-

donné, il se fera un plaisir de répondre du berger à la bergère. Il jouera en direct avec celui qui croyait prendre ou plus subtilement avec le patron de ce dernier, en lui demandant des explications.

La tactique de l'appel à l'autorité hiérarchique est utilisée aussi pour déstabiliser des acheteurs amateurs dans les magasins de tapis dans le Maghreb. Le vendeur  $n-3$  qui vous approche paraît incertain, toujours hésitant à vous dire oui. Il doit vérifier derrière auprès du patron. A ce point, en tant qu'acheteur, vous avez le sentiment de tenir la partie bien en main. Et on vous fait passer au vendeur  $n-2$  qui paraît déjà plus aguerri et qui accepte des concessions qui étaient interdites à  $n-3$ , et ainsi de suite jusqu'à  $n-1$  et finalement  $n$ . Le dernier à paraître est le patron ; souvent en cravate et très occupé, il feint de ne pas comprendre pourquoi on l'appelle, la réponse au problème semble évidente, la négociation aurait déjà dû se conclure depuis longtemps à ses yeux. La montée jusqu'au sommet de la hiérarchie a eu pour effet d'éroder le pouvoir d'un négociateur pourtant très confiant au départ. Il suffira d'une petite concession du patron pour qu'on en oublie toutes ses bonnes résolutions.

L'événement déclencheur est ici le rééquilibrage prévisible dans les rapports de négociation par le recours à la voie hiérarchique qui « en impose ». On y constate comment le pouvoir s'exerce par l'influence. Il impressionne, on y perd jusqu'à son latin. On est parfois mal préparé par des victoires faciles avec des subalternes, victoires qui nous préparent peu à des négociateurs au talent plus affirmé, qui ont gravi des échelons à force parfois de prendre des coups.

### *Événement déclencheur 6 Éloignement du mandataire de sa base hiérarchique*

Pendant du précédent, il faut se montrer prudent par rapport à nos mandataires qui se retrouvent à travailler chez un de nos partenaires de négociation, client ou fournisseur. Les Anglais utilisent une formule pour désigner ce risque: « going local ». Ils dénonçaient le risque pour leurs ambassadeurs d'en oublier *qui* ils servent et de finir par défendre les intérêts davantage du pays hôte que le leur. Ce risque est aussi présent dans les rapports d'affaires.

Nos mandataires reçoivent des instructions ; ils sont « briefés » sur leur mission afin de représenter nos intérêts et de maintenir l'équilibre dans la négociation à venir. Il reste que plus ils passent du temps chez un client, éloignés de leur base hiérarchique, plus ils risquent de s'identifier davantage au client et à ses besoins plutôt qu'à l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Le conflit d'intérêts naissant, entre les intérêts de l'entreprise éloignée qui les a mandatés et les intérêts de l'entreprise où ils se trouvent à exercer leur mandat, a de forts risques dans le temps de se résoudre au profit de l'organisation du lieu où ils travaillent physiquement.

On connaît de nombreuses entreprises de conseil où les consultants passent plus de temps chez le client que dans un bureau du siège. La conséquence est que l'information qui devrait demeurer confidentielle dans l'esprit du consultant risque de ne plus l'être, au bénéfice du client qui en usera par la suite dans la négociation inter-entreprise. Il y a une part de naïveté qui prévaut dans ce type de situation chez certains consultants, mais surtout une incapa-

cité à se rappeler clairement une allégeance à une organisation distante, plutôt qu'à une autre présente.

Ce phénomène se rencontre malheureusement plus souvent et invite à mieux gérer la tension entre transparence et secret que développe A. Colson (p. 85-98) dans ce numéro spécial. Disposer d'informations qui auraient dû demeurer secrètes constitue un atout certain dans le rapport de pouvoirs. Une anecdote illustre ce point. Une employée qui travaillait pour une organisation étrangère, profitant de liens informels d'amitié qui se créaient entre elle et deux consultants externes, a décidé, l'air de rien, de leur donner lecture du contrat qui liait leur association française à son organisation. Ces consultants ont ainsi remarqué les taux journaliers que pratiquait leur organisation et se sont empressés de se plaindre à leur retour de la marge qu'elle prélevait sur leurs prestations. Si on s'était arrêté là, ce ne serait pas trop grave, puisqu'il ne s'agissait là que de discussions internes à leur organisation. Le pire est encore à lire. L'employée de cette organisation étrangère qui a agi en cela avec le soutien de sa propre hiérarchie a ensuite tiré argument de sa conversation avec les deux consultants pour renégocier les termes du contrat signé, utilisant la conversation qu'elle avait eue avec les consultants. Et allant même plus loin, elle a ensuite négocié directement avec un autre consultant de cette association française sans en référer au dirigeant de cette dernière ; elle lui a envoyé un contrat dont il n'avait pas eu connaissance. Dans cette affaire, l'intérêt de l'organisation étrangère était de payer moins cher, celui du consultant d'être recruté ; seul l'intérêt de l'association française avait été négligé dans l'équation. Il va de soi que ces pratiques, de

débauchage notamment, sont contraires à la déontologie, mais elles n'auraient jamais vu le jour si au départ les deux consultants s'étaient abstenus de sympathiser à l'excès avec un client et de divulguer des informations confidentielles. Le rapport de pouvoir équilibré jusque-là entre les deux organisations a été bousculé suite à la négligence de ces consultants « going local ».

Cet événement déclencheur de déséquilibre dans le rapport de pouvoir, attaché à la position excentrée de négociateurs et aux risques de conflits d'intérêts qui en découlent, est moins connu, mais avec des organisations plus décentralisées, installées dans différents pays et répondant de plus en plus à diverses formes d'externalisation, il est appelé à se reproduire. Gare aux dirigeants qui expatrient ou qui s'expatrient. Le mode de contrôle sur des cadres opérant à distance est difficile à mettre en œuvre et son manque d'efficacité peut avoir une incidence sur la contractualisation présente ou future.

#### *Événement déclencheur 7*

##### *Passage d'une position de négociation externe vers son pendant interne*

Les dirigeants de deux entreprises œuvrent à une fusion qui doit intégrer l'entreprise cible C dans l'entreprise acquéreuse A. Souvent ce type de négociation est âpre, puisque les dirigeants de C s'inquiètent de leur avenir comme dirigeants. Parce que leurs opinions exercent une influence importante sur les actionnaires de C, ils ont tout pouvoir pour empêcher ou ralentir la fusion, s'ils le souhaitent. Ils peuvent dissuader les actionnaires de vendre. Les dirigeants de l'entreprise A dans leurs négociations avec leurs homologues de C sont conscients du rôle potentiellement nuisible

des dirigeants de C dans l'opération et ne manquent pas de dissocier deux questions : celle de l'acquisition de C et de son prix, qui doit satisfaire les actionnaires de C, et celle de l'avenir des dirigeants de C. Ils imaginent des solutions, comme des *Golden Parachutes* pour ces derniers, des techniques visant à les assurer d'atterrir dans la nouvelle entité dans les meilleures conditions. Tout ceci s'inscrit dans une négociation externe entre dirigeants de deux organisations distinctes.

À partir du moment où les dirigeants de la cible acceptent la fusion et qu'elle intervient donc, si le sort des dirigeants de l'ex-C reste en partie à définir, le type de négociation dans laquelle ils s'engagent se modifie radicalement et risque de s'accompagner d'un revirement en profondeur du rapport de forces. Auparavant les dirigeants de C, parce qu'ils étaient en *négociation externe*, disposaient de beaucoup de pouvoir. Ils pouvaient aller jusqu'à dénigrer la fusion, mettre en œuvre tous les mécanismes connus de résistance à une fusion, comme par exemple une augmentation de capital ou un appel à un chevalier blanc (de Beaufort et Lempereur, 2003). Mais du moment, événement déclencheur, où ils deviennent par exemple membres de la nouvelle entité, leur statut change radicalement, et avec lui leur pouvoir. Ils gardent un pouvoir de *négociation interne*, bien moindre, mais le pouvoir qui s'exerce désormais sur eux est hiérarchique et l'organisation à laquelle ils appartiennent désormais peut les considérer comme mandataires subordonnés, avec toutes les implications qui s'en suivent.

Il semble que cette distinction de statut est du même ordre que celle qui différencie pour une entreprise un prestataire extérieur

et un salarié. Le passage chez une personne du premier au second statut se double en général d'une réduction de son pouvoir de négociateur. Par le lien de subordination qui apparaît et qui s'accompagne d'un pouvoir unilatéral de sanction et de récompense, ce que le salarié gagne en protection il le perd en pouvoir sur ses décisions professionnelles. Cette diminution de pouvoir se marque par exemple par le peu d'effet de levier dont il dispose dans ses demandes individuelles d'augmentation de salaires, en l'absence d'offre extérieure. Cette affirmation de la supériorité du pouvoir externe sur le pouvoir interne doit toutefois être nuancée, en raison de situations parfois très compliquées. Certains prestataires extérieurs, comme les intermittents du spectacle, dans une situation de forte précarité, disposeront de moins de pouvoir que des salariés permanents intégrés à un théâtre par exemple. De la même façon, des travailleurs en contrat à durée déterminée – qui en cela ne sont pas à proprement intégrés dans une entreprise – sont moins puissants que leurs collègues engagés en contrat à durée indéterminée. Le pouvoir de négociation des premiers est toujours soumis à l'épée de Damoclès du non-renouvellement du contrat, alors que les procédures lourdes de licenciement assurent aux seconds un meilleur équilibre.

Ces différences marquées entre catégories de personnes expliquent des négociations collectives parfois tendues en raison même d'asymétries de pouvoir plus ou moins fortes. On comprend par exemple pourquoi un personnel sous statut de la fonction publique, avec une sécurité d'emploi, bénéficie d'un rapport des forces favorable, notamment par sa résistance dans le temps en négociation sociale, si on la compare à

un personnel sous contrat. Quels que soient ses choix tactiques, y compris la grève, un personnel statutaire – par exemple des fonctionnaires –, court peu de risques personnels, puisqu'il ne sera jamais licencié et l'État, qui négocie avec ses représentants syndicaux, se retrouve avec un pouvoir d'influence très limité. Le personnel sous contrat, qui n'est nullement assuré de la pérennité de son entreprise, de son site d'usine et donc de son emploi, est obligé de mesurer constamment les risques de sa stratégie de poursuite de la négociation ou de rupture et se retrouve dès lors dans une situation de pouvoir plus équilibré avec le patron, qui lui de son côté mesure aussi les risques d'un conflit social prolongé pour la productivité et la survie de son entreprise.

#### *Événement déclencheur 8*

##### *La précarité nouvelle d'une des parties*

Il est surprenant de remarquer de quelle façon, passé un certain point d'adversité, certains négociateurs, assez impuissants jusqu'alors, deviennent soudain indifférents à la prise de risques qui est la leur, ce qui a pour effet inattendu de renforcer leur puissance de persuasion sur leur partenaire de négociation, qui lui n'a aucune intention de couler avec lui et lui fera des concessions inconsidérées pour se sauver et l'aider à s'en sortir.

Quand par exemple une entreprise atteint une grande situation de détresse financière, si on y regarde de plus près, de manière assez paradoxale, comme par sursaut avant la mort, elle retrouve un certain pouvoir dans sa négociation avec les banques, puisque le coût pour elle d'une action audacieuse, comme un emprunt supplémentaire, devient marginal à ses yeux et peut aider dans l'esprit de son partenaire bancaire à un

retour à meilleure fortune qui permettrait d'envisager un remboursement de la dette substantielle déjà contractée. Alors que deux entreprises saines dans la même situation se comporteraient de manière plus mesurée, une entreprise en difficulté parviendra à convaincre un de ses créanciers à le soutenir au-delà de ce qui apparaît comme une prise de risques raisonnable. La volonté de se refaire en situation de perte est décrite par Tversky et Kahneman (1981) qui insistent dans ce cas sur la propension des négociateurs à une prise de risques irrationnelle.

Il en est de même par exemple pour des salariés promis au licenciement en raison de la fermeture de leur usine. Ils seront désormais enclins à l'usage de moyens extrêmes qui peuvent entraîner un coût énorme pour toute partie qui négocie avec eux. Comme ils ont le sentiment de n'avoir rien à perdre, ils sont prêts à envoyer par le fond toute personne qui croise leur chemin. Cette volonté manifeste d'en découdre au-delà des conventions, par une forme d'engagement *a priori* de ne pas céder, n'est pas sans effet sur les négociateurs de l'autre côté qui disposent de ressources importantes. La discussion de Nelson Mandela avec F. W. de Klerk sur l'abolition de l'apartheid ne suggérait pas autre chose ; les noirs d'Afrique du Sud étaient dans un tel état de dénuement et de désappropriation qu'ils ne pouvaient pas tomber beaucoup plus bas et en devenaient dès lors plus persuasifs que les blancs qui avaient eux bien plus à perdre, si la situation s'enflammait. Cette asymétrie de pouvoir au profit des blancs dans un premier temps se retournait contre eux et finissait par profiter aux plus démunis dans le cours des négociations qui ont suivi.

Les négociateurs en matière de prise d'otages connaissent bien aussi le profil du preneur d'otages, qui en raison même du sentiment de déchéance personnelle qu'il éprouve exerce une menace crédible, suicidaire, de commettre l'irréparable au détriment des otages. Le preneur d'otages, créant un rapport de forces favorable, au moins au départ, obtient des faveurs provisoires qui sont censées l'entretenir dans le non-passage à l'acte et le pousser en fin de compte à une reddition non violente.

L'événement déclencheur décrit un paradoxe du pouvoir qui une fois réduit à sa plus simple expression semble renaître de ses cendres. Il n'y a pas de plus grand pouvoir potentiel que chez celui qui en semble totalement dépourvu; qui perd gagne en quelque sorte. Un négociateur doit ainsi prendre garde de ne jamais acculer un partenaire de négociation, car celui-ci une fois coincé dans un coin n'aurait plus d'autre issue que de transformer sa défaite annoncée en défaite commune, exerçant un véritable pouvoir de nuisance sur le sort des deux parties.

#### *Événement déclencheur 9*

##### *Le développement des capacités internes*

Comme les exemples précédents l'ont prouvé à plusieurs reprises, le pouvoir d'un négociateur sur un autre est souvent fonction de sa capacité à susciter des solutions alternatives<sup>1</sup> à celles que lui propose son interlocuteur en vue de pousser ce dernier à une meilleure offre. *A contrario*, son pouvoir est précisément tenu s'il ne dispose que de peu de moyens de développer à un temps précis de telles solutions hors table.

Par exemple un client se retrouvera dans un rapport de forces défavorable, s'il dépend d'un fournisseur unique qui est le seul à produire un bien très précieux dont il a besoin. Le fournisseur sera tenté, par la rareté de son produit et par la nécessité dans laquelle se trouve le client de se le procurer, d'imposer des conditions léonines. Le client conscient de ces risques d'abus de position dominante ne manquera pas de développer des stratégies de contournement. Une technique est de développer en interne une capacité de substitution. Ainsi les produits blancs ou sans marque dans les supermarchés constituent des pendants internes pour contrebalancer le pouvoir de marques auxquels le consommateur n'imaginait aucun substitut possible. Ces produits « alternatifs » réduisent la dépendance par rapport à une source d'approvisionnement unique et illustrent une source de rééquilibrage possible du pouvoir du distributeur dans sa négociation avec un fournisseur. C'est la même idée qui a prévalu au développement de l'énergie nucléaire à côté des produits pétroliers. L'existence de deux sources distinctes d'approvisionnement en énergie, combinée à des campagnes pour la réduction de la consommation, réduisait en partie la demande sur le pétrole et donc la tension sur le prix; l'ensemble de ces mesures « internes » visaient à créer un contreponds dans les pourparlers avec les pays producteurs de pétrole.

Il n'est toutefois pas toujours possible de produire en interne une prestation ou un bien. C'est la raison pour laquelle nous parlons de manière plus large de « développement de capacités internes » comme élé-

1. Fisher et Ury (1991) ont amplement contribué à populariser le concept d'*alternatives* (solutions hors table) dont la meilleure est la BATNA – la *Best Alternative To a Negotiated Agreement*.



ment déclencheur d'un rééquilibrage possible. Par exemple, une industrie qui a besoin de tel produit, même si elle n'a pas les moyens de le produire elle-même, peut développer une centrale d'achats visant à rationaliser la politique d'achats de l'entreprise et à mettre en place des procédures, des sas de validation, des contraintes sur les prestataires qui sont autant d'outils de pouvoir exercés à leur encontre. Les politiques de services des achats visent à introduire une démarche volontariste pour réguler les négociations individuelles des diverses fonctions de l'entreprise. Par des achats groupés, on peut exercer une influence sur le prix ; par l'application de clauses standards, on peut se prémunir contre un vendeur indélicat, etc.

#### *Événement déclencheur 10*

##### *Le développement des capacités externes*

Ce dernier exemple de revirement possible s'inscrit en symétrie du précédent. De la même façon qu'un acheteur tente de limiter sa dépendance à l'égard d'un vendeur, ce dernier a le souci équivalent de diversifier son portefeuille de clients. Plus l'offre rencontrera une demande diversifiée et importante, plus le vendeur renforcera son pouvoir. Rien de pire pour une entreprise de services qu'une dépendance par rapport à un seul client qui, disposant d'un rapport de forces à son bénéfice, aura peu de peine à en tirer profit.

De la même façon, il est dangereux pour un pays en développement de dépendre pour l'écoulement de ses produits agricoles d'un client privilégié ou de circuits logistiques uniques, par exemple associés à son ancien colonisateur. Toute action de diversification des produits – capacités internes – ou de ses clients ou prestataires

– capacités externes – rééquilibre le pouvoir du négociateur. Ces deux leviers de diversification reposent sur le principe de mobilisation des ressources qui rompt avec la routine de reproduction du clientélisme habituel. En développant ces canaux de substitution, en ne mettant plus tous ses œufs dans le même panier, mais en faisant jouer la concurrence, ce pays retrouve plus de marge de manœuvre dans ses négociations économiques.

À un salarié qui se plaignait du peu de pouvoir dont il disposait à chaque fois qu'il essayait de négocier une augmentation de salaire, j'ai suggéré de susciter une offre externe de la part d'un concurrent. Nanti d'une lettre d'engagement potentiel de la part d'un concurrent à un salaire nettement plus élevé, ce dirigeant, tout en répétant son désir de rester dans l'entreprise, a pu facilement renégocier son salaire à la hausse. Il avait retrouvé son pouvoir par la mise en évidence d'une solution hors table, illustrant une fois de plus l'utilité du pouvoir de contraste.

## CONCLUSION

Ce voyage au pays du pouvoir et des rapports de force a en quelque sorte tordu le cou à un préjugé parfois tenace dans les formations à la négociation, à savoir que le rapport de forces est un concept inutile et non opérationnel. Non seulement le pouvoir et son usage sont bien présents dans les dynamiques d'interactions négociées, mais avec un peu d'espoir, ce texte vous aura aidé à mieux les déchiffrer quand vous les rencontrerez sur votre passage. Il y a bien des sources d'infléchissement du pouvoir en négociation et sans aucun doute, nous en avons omis. Il importe de continuer à les

découvrir et à les examiner, parce qu'en fin de compte, plutôt que de se mettre la tête dans le sable en niant leur existence, il semble préférable d'en identifier les ressorts.

Une interrogation demeure, elle s'inscrit dans une théorie économique de base. Le pouvoir est-il autre chose en négociation que l'application pure et simple de la loi de l'offre et de la demande ? Suivant qu'il y a une poussée unilatérale du côté de l'offre

ou de la demande, le pouvoir se déplace du côté du négociateur opposé, le demandeur ou l'offrant, le client ou le fournisseur, l'employeur ou le salarié, etc. Si la poussée est réciproque, le pouvoir demeure assez équilibré, mais tout revirement, provoqué par des événements déclencheurs comme ceux que nous avons relevés, entraîne le déséquilibre. Il aura fallu cette étude pour produire cette conclusion somme toute assez triviale.

#### BIBLIOGRAPHIE

Beaufort V. de et Lempereur A., "Negotiating mergers and acquisitions in the European Union", *International Business Negotiations*, P. Ghauri et J.C. Usunier (éd.), Oxford, Pergamon, 2003, p. 291-324.

Colson A., « Gérer la tension entre secret et transparence. Les cas analogues de la négociation et de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 153, 2005, p. 85-97.

Fisher R., Ury W., *Getting to Yes*, New York, Penguin, 1991.

Lax D. et Sebenius J., "*The Manager as Negotiator*", New York, Free Press, 1986.

Lempereur A. P. , « Négociation : au-delà d'une vision déformante de l'autre et de soi », *Revue des sciences de gestion*, 2004a, p. 208-209, p. 41-48.

Lempereur A. P., Colson A., *Méthode de négociation*, Paris, Dunod, 2004b.

Mnookin R., Peppet S., Tulumello A., *Beyond Winning. Negotiating to create value in deals and disputes*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2000.

Tversky A., Kahneman D., "The framing of decisions and the psychology of choice", *Science*, 211, 1981, p. 453-458.

Vedrine H., *Négociateur au nom de la France. Hier et aujourd'hui*, Conférence donnée au colloque *Aux sources de la négociation européenne*, Actes à paraître en 2005, ESSEC-IRENE.