

ENTREPRISE

Lionel Bellenger
Marie-Josée Couchaere

LA BIBLE DU NÉGOCIATEUR



Le tout-en-un du
« dealmaker »
performant

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

**esf**
SCIENCES
HUMAINES

Lionel Bellenger – Marie-Josée Couchaere

LA BIBLE DU NÉGOCIATEUR

**Le tout-en-un
du « dealmaker » performant**

La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique au groupe HEC et intervenant à Polytechnique, par ailleurs fondateur de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'autoformation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis cinquante ans le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

Les ouvrages de la collection utilisés dans cette *Bible du négociateur* sont ceux de Marie-Josée Couchaere (*Favoriser le travail en équipe par la coopération*) et de Lionel Bellenger : *Les fondamentaux de la négociation*, *Les techniques de questionnement*, *La force de persuasion*, *Les techniques d'argumentation les plus sûres*, *L'écoute*, *La boîte à outils du négociateur*, *Agir en stratège*.

Illustration de couverture : © Adobe Stock/Hurca!
Composition : Myriam Dutheil

© 2019, ESF sciences humaines

Cognitia SAS
3, rue Geoffroy-Marie
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-3926-3
ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

Introduction	9
Chapitre 1. Quelle idée nous faisons-nous de la négociation ?	13
1. Pourquoi négocier ?	14
2. Une définition de la négociation	15
3. Discuter avant de négocier	17
4. Se faire une idée constructive de la négociation	24
Chapitre 2. Comment conduire une négociation ?	31
1. Le modèle « 3C » des 3 phases successives.....	31
2. Les conditions à réunir pour négocier constructif	42
3. L'approche stratégique et tactique d'une négociation	46
4. Stratégie de négociation en groupe	55
5. Autodiagnostic : Quel est votre profil de négociateur ?.....	60
Chapitre 3. Comment se préparer pour réussir une négociation ?	71
1. Évaluer le rapport de force	73
2. Définir la marge de manœuvre	74
3. Préparer une provision de questions	78
Chapitre 4. Maîtriser les processus de la discussion	83
1. Discuter : une interaction complexe	84
2. Les quatre scénarios à risque.....	88
3. Savoir construire un raisonnement argumentatif.....	103
4. Savoir expliquer et prouver.....	127
5. Faire appel aux valeurs	143
6. Discerner l'impact des arguments contraignants	148
7. La valeur argumentative du questionnement	154
8. Rester vigilant face aux arguments à risques	164
9. Organiser la progression argumentative	169
Chapitre 5. Augmenter l'aisance relationnelle des échanges	175
1. Ce qui se passe compte autant que ce qui se dit	175
2. Accentuer le contact	177
3. Des mots, des gestes, une voix pour comprendre	183

4. Être une personne d'influence	187
5. Pratiquer une écoute empathique	196
6. Autodiagnostic : Savez-vous faire une hypothèse sur un sentiment ou une émotion ?	206
7. Autodiagnostic : Quelles sont les sources de votre influence relationnelle ?	207
Chapitre 6. Stimuler le sens de la répartition	213
1. L'interaction argument – réfutation	214
2. La panoplie des moyens de réfutation	218
3. Construire une réfutation	227
4. Calmer le jeu ou le durcir	229
5. Les risques de la controverse	236
Chapitre 7. Concrétiser un accord satisfaisant de part et d'autre	241
1. Valoriser le chemin parcouru	242
2. Plusieurs arrangements possibles	243
3. Concilier compétition et coopération	250
Conclusion	259

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1. S'entraîner à la provision de questions	263
Exercice 2. Chercher la vérité : douze questions à la loupe	264
Exercice 3. Le jeu de l'interview	266
Exercice 4. La boîte automatique	269
Exercice 5. Argumenter une augmentation de salaire	270
Exercice 6. Maîtriser la loi de passage	271
Exercice 7. La querelle du mercredi	272
Exercice 8. Polémique sur le changement d'horaire	273
Exercice 9. Savoir argumenter pour décider	274
Exercice 10. Le sens de la répartition	275
Exercice 11. Répondre aux 10 objections commerciales courantes qui font mouche	276
Exercice 12. Traiter les objections	278
Exercice 13. Savoir argumenter pour faire douter et renverser une opinion	279
Exercice 14. Faites le bilan de votre négociation	282
Corrigés	285

3^e partie – Pour aller plus loin

Lexique..... 307

Bibliographie..... 317

Filmographie..... 319

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Introduction

Ne négocions jamais avec nos peurs. Mais n'ayons jamais peur de négocier.
John F. Kennedy

Que se passe-t-il dans la tête du négociateur ? Pris dans l'action, le négociateur vit souvent l'épreuve comme un tout et se souvient de quelques moments sensibles (quand tout s'arrange ou tout s'enlise ou encore quand ça « clash »).

Mieux vaut avoir quelques repères pour s'y retrouver. Qui suis-je quand je négocie ? Quelle représentation plus ou moins consciente je me fais de la négociation ? Quels sont les leviers d'influence que je peux utiliser pour faire « bouger les lignes » ? Quels sont les ressorts de la phase décisive de concrétisation ? Suis-je au clair avec le constat que l'art de questionner est une compétence clé du négociateur ?

La vie de tous les jours résonne des « bruits » de la négociation. Dans l'entreprise, le management par projet, la recherche de la performance, la pression concurrentielle, les relations sociales provoquent un recours incessant à la négociation. L'univers politique, la diplomatie internationale, les rapports avec les institutions, les jeux de pouvoir, la recherche de l'équilibre entre les communautés confèrent à la négociation une fonction quasi salvatrice pour les démocraties : c'est grâce aux négociateurs qu'on peut éviter les conflits, la violence et les guerres. Pour les choses ordinaires de la vie de tous les jours, quand nous endossons nos rôles sociaux de citoyen, consommateur, partenaire, parent, conjoint, on s'aperçoit que la qualité de nos rapports de proximité est largement régie par nos talents de négociateur. C'est qu'il s'agit d'exprimer nos attentes, faire valoir nos projets, défendre nos intérêts, tout comme s'opposer à des contraintes ou des pressions. Quand la tendance est plutôt à chercher à s'entendre, à trouver des compromis, la volonté de négocier passe pour une vertu éthique. Néanmoins, les négociations n'évitent pas la montée des tensions comme entre la Chine et les États-Unis, engagés

dans une quasi guerre économique en 2019. Sujet : la hausse de leurs droits de douane. Un sujet typique d'une démarche de négociation. On continue à espérer que malgré les menaces et les ultimatums, l'esprit de la négociation l'emportera et que le bras de fer n'entraînera pas des conflits plus graves.

Négocier, c'est ouvrir le champ du partage des pouvoirs, tout du moins partiellement et en ce sens négociier s'impose effectivement comme l'emblème de la démocratie. Ce n'est pas pour autant, malheureusement, que la négociation, qui tend à devenir la clé des processus d'ajustement entre acteurs sociaux et économiques, fait l'objet d'un enseignement ou d'une éducation quelconque. Conséquence : les adultes sont livrés à eux-mêmes pour le pilotage de toutes les confrontations à risques et à enjeux, chacun se faisant ainsi une certaine représentation de la négociation qui oscille toujours entre affrontement et coopération.

En France, la négociation ne fait pas l'objet d'un enseignement académique. Au mieux dans les écoles de commerce, des cours de sensibilisation sont proposés, rarement dans les écoles d'ingénieurs. La formation continue offre des programmes d'initiation ou de perfectionnement. En conséquence, la plupart des « négociateurs » que nous sommes tous potentiellement sont des autodidactes. On apprend de façon empirique « sur le tas ». Résultat : on acquiert des habitudes bonnes ou mauvaises plutôt que des techniques. C'est souvent le caractère qui sert de guide et les réflexes nés de l'expérience qui font office de méthodes (« j'ai l'habitude de faire comme ça »).

Au cœur du problème des pratiques de négociation se trouve l'enjeu de faire en sorte que les protagonistes soient gagnants et particulièrement lorsque la négociation se déroule, comme c'est souvent le cas aujourd'hui, dans un contexte de changement, que ce soit sur la scène nationale, dans les contextes social, économique et politique, ou sur les scènes européenne et internationale. Négocier intelligemment appelle une vraie lucidité et beaucoup de responsabilité : « Négocier, c'est d'abord comprendre. Comprendre les freins à l'évolution, puis intégrer les raisons du blocage dans les solutions proposées. Ainsi, l'introduction des changements par la négociation devrait éviter les à-coups et ruptures déchirantes et traumatisantes »¹ rappelaient déjà Michel Ghazal et Yves Halifa en 1997 concernant les négociations sociales en France. Le long épisode dit des « Gilets jaunes » en 2019 a montré qu'il y a encore du chemin pour installer un vrai dialogue social.

1. M. Ghazal, Y. Halifa, *Circulez y'a rien à négocier : radioscopie d'un conflit*, Le Seuil, 1997.

C'est pourquoi cet ouvrage propose d'abord des réponses précises à la question : qu'est-ce que négocier ? Car il s'agit de bien s'entendre sur le sens même de l'idée de négocier. Négocier, c'est inévitablement accepter la confrontation d'idées : la voie est étroite entre polémique et dialogue de sourds. Après avoir stigmatisé les dangers des scénarios à risques (passage en force, manipulation, etc.), nous établirons une charte de la discussion constructive, clé d'accès vers des possibilités d'accords acceptables et de bons compromis. Ensuite, tous les bons négociateurs s'accordent pour reconnaître que l'efficacité d'une négociation repose sur deux piliers de méthode : conduire le face-à-face de négociation avec une méthode de rigueur intellectuelle et soigner la préparation de cette négociation sans en omettre aucun aspect afin de réduire le risque d'être pris au dépourvu. Enfin, négocier appelle une réelle intelligence des situations : il s'agit dans un contexte mouvant de construire un accord en naviguant entre partenariat et compétition, voire adversité. Les protagonistes de la négociation ont à la fois le souci de faire valoir leur intérêt et de prendre si possible en compte celui de l'autre (des autres). D'où un jeu « tactique » pacifique, mais parfois rugueux et plus ou moins stressant, pour déboucher sur une décision construite concrétisant les interactions argumentatives.

Jeu ou combat, processus participatif d'élaboration en commun d'une solution acceptable, positive, gagnante, voire heureuse, la négociation réactualise les principes de « l'art de vaincre sans combattre » à la façon de Sun Tzu. Le bon esprit de la négociation est fait de tact, de finesse, d'habileté plutôt que de force, de violence, d'agression. En ce sens, la compétence de négociation participe d'une certaine culture stratégique : un pilotage intelligent qui, malgré les aspérités du contexte, fait progresser vers des objectifs au prix d'ajustements bien pensés, tout un art de composer au nom de la volonté d'établir le meilleur lien possible qui puisse satisfaire les parties appelées à fonctionner ensemble de façon durable.

Quelle idée nous faisons-nous de la négociation ?

Si négocier, pour le sens courant, c'est bien chercher à s'accorder sur quelque chose, ce n'est pas le moindre paradoxe que de constater qu'on a du mal à s'entendre sur le mot « négociation » lui-même. En effet, il n'est pas rare d'entendre dans les couloirs des commentaires évocateurs : « On a discuté mais on n'a pas vraiment négocié » ou des propos plus abrupts encore : « Il n'y a jamais eu négociation... On ne nous a pas écoutés... On n'avait pas le choix... C'était à prendre ou à laisser... » Bref, quand tout se joue à sens unique, il n'y a pas de négociation. Négocier suppose qu'on ait participé à la décision, même si peu... Pour qu'il y ait négociation, il faut qu'il y ait une production en commun d'un accord construit qui intègre des éléments de chaque protagoniste ou qui soit une solution novatrice, fruit de la confrontation. Dans la réalité quotidienne, la négociation reste fortement marquée par nos pratiques de discussion dominées par l'idée de convaincre l'autre.

Il est nécessaire donc de :

- bien différencier l'idée de discuter de celle de négocier et de montrer que la discussion n'est qu'un moment de la négociation (même si c'est un temps fort) ;
- bien clarifier l'idée que la négociation est un processus qui va respecter des modalités de préparation puis de progression vers un accord à construire ;
- bien se faire à l'idée que négocier, c'est un acte volontaire, responsable et engagé qui est fondé sur une certaine représentation de nos rapports aux autres et inspiré d'une philosophie du rapprochement et de la coopération.

1. Pourquoi négocier ?

Nous cherchons tous à défendre notre intérêt, celui des autres ou celui d'un groupe. Si nous cherchons à négocier, c'est que des divergences et des écarts s'établissent dans toutes nos relations de travail comme dans nos relations familiales et dans nos affaires en général. Intérêt individuel contre intérêt général, contraintes et obligations contre libre arbitre, compétition entre personnes et points de vue, rivalités, jeux de pouvoir débouchent sur une des pratiques sociales, désormais omniprésentes dans les entreprises comme dans l'actualité : la négociation.

Négocier, c'est trouver une voie entre l'injonction (autorité autocrate) et le laisser-faire (soumission et « suivisme »). Parier sur la promotion des solutions négociées, c'est adhérer à l'idée qu'une décision prise en commun sera mieux appliquée et débouchera sur une meilleure efficacité collective.

L'encadrement et la maîtrise sont, en ce sens, directement concernés par le développement des pratiques de négociation. C'est la garantie pour eux d'une plus grande responsabilisation des collaborateurs. Négocier et réussir prennent du temps, mais ce temps se regagne dans la diminution des tâches de contrôle et de vérification : quand les gens participent aux décisions qui les concernent, ils en sont de meilleurs « applicateurs ». La négociation est, par excellence, une forme de communication qui met en évidence notre esprit de coopération. Négocier, c'est trouver ensemble la meilleure décision capable de susciter une bonne qualité d'adhésion de la part des négociateurs. C'est en prenant du recul, de la distance que l'on arrive à être ni trop dépendant, ni trop dominateur. La négociation est une rude mise à l'épreuve de notre maturité : aptitude à doser, à maîtriser, proposer, s'engager, passer à l'action. En somme, pour négocier, il est requis d'avoir suffisamment confiance en soi pour avoir confiance dans les autres et accepter ainsi de mettre en valeur des solutions négociées.

Les bons négociateurs d'aujourd'hui et de demain seront avant tout capables de trouver des solutions coopératives et des arrangements constructifs entre leurs firmes, le tout dans un univers fortement concurrentiel et incertain.

► *Une solution coopérative est meilleure qu'une solution autoritaire*

Négocier, c'est :

- chercher ensemble une solution qui convient aux deux (ou plus) parties en présence ;

- participer chacun à la décision et préserver au mieux les intérêts mutuels ;
- tourner le dos à une décision unilatérale source de mauvaises relations ultérieures.

► **Une solution négociée engage la confiance**

Aboutir à un bon accord en cherchant à le construire ensemble est une preuve de confiance. La confiance est un facteur de fidélisation et d'encouragement à optimiser les affaires et améliorer les relations.

► **Un bon accord est une source de profit mutuel**

En négociant, les acteurs sont amenés à approfondir leurs besoins, leurs attentes, à définir leur marge de manœuvre, à s'imposer un travail de comparaison des offres, d'analyse de la qualité, d'estimation des avantages concurrentiels.

**Une négociation en affaires s'impose
dans quatre situations précises**

- Améliorer une offre quand elle a été retenue globalement par l'un des partenaires et que l'on sent que l'on peut encore l'enrichir.
- Renforcer un accord quand on veut optimiser ou élargir une collaboration.
- Résoudre un conflit quand des divergences ou des tensions sont apparues à la suite d'un préjudice, un malentendu ou un refus catégorique.
- Modifier un contrat en changeant les caractéristiques ou les règles du jeu établies.

2. Une définition de la négociation

Si la perspective d'avoir à négocier est loin d'enchanter certaines personnes, par crainte ou réserve ou parfois par incompetence, cela tient aussi à un sens originel pas forcément attractif mais très réaliste. Étymologiquement, négocier (du latin *negotiarī*) signifie « ne pas être oisif, faire des affaires ou ménager des arrangements » ; négociation (du latin *negotium*) renvoie aux affaires qu'il faut défendre. *Nec*, en latin, c'est la négation et *otium* désigne la liberté de faire quelque chose dont il est obligatoire de s'occuper. Bref, *negotium* signifie bien qu'on n'a pas toute la liberté de faire ce que l'on voudrait.

Négocier, en ce sens, c'est gérer des contraintes, affronter des résistances et la négociation est l'épreuve nécessaire pour établir, dans ce contexte de tensions sûrement contradictoires, un point d'équilibre acceptable. D'où le ressenti prévisible et sensible pour certaines personnes d'une réelle épreuve à risques. Il convient donc de proposer une définition plus moderne et plus riche de la négociation :

La négociation nous apparaît comme une confrontation de protagonistes faiblement ou fortement interdépendants, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leur objectif et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée.

On comprend dans ces conditions que la négociation est toujours l'objet d'une tension, qu'elle est le plus souvent ressentie comme une mise à l'épreuve pleine d'incertitudes et qu'elle n'est pas à l'abri de toutes les entreprises, même parmi les plus disqualifiantes (bluff, mensonges, comédie, etc.) dans la mesure où l'angoisse de l'échec peut conduire des protagonistes à se défendre par n'importe quels moyens. La dimension émotionnelle de la négociation n'échappe à personne : le négociateur est une « conscience sous influence » et cette exigence de communication prudente, calculée, contrôlée est le plus souvent ressentie comme éprouvante, voire désagréable par certaines personnes.

Stéphanie Demoulin², Professeure à l'Université catholique de Louvain a raison de rappeler que « *le terme même de "négociation" active des concepts tels que la compétition et l'opposition* », mais elle dénonce une « *vision exagérément compétitive de la négociation* ». Car toute négociation appelle des éléments compétitifs et des aspects coopératifs. Elle en conclut que « *les négociateurs les plus performants sont ceux qui arrivent à se montrer à la fois flexibles (sur les points qui importent peu) et fermes (sur leurs priorités)* ». Elle rappelle à bon escient au passage qu'un « *négociateur averti est une personne capable d'analyser et de prendre en compte les intangibles qui façonnent son propre comportement autant que celui de son adversaire* » car « *tout est matière à subjectivité et interprétation* » et « *l'impartialité humaine est une figure de l'esprit* ».

2. S. Demoulin, *Psychologie de la négociation*, Mardaga, 2014.

3. Discuter avant de négocier

Le malentendu n'est pas rare quand il s'agit de nommer la nature de l'échange engagé entre deux ou plusieurs personnes : discussion ou négociation ? Et cela d'autant plus que la discussion, elle aussi, est l'objet de reproches fréquents : « On ne peut pas discuter avec lui, la discussion a tourné court, quand on discute on se dispute, les discussions finissent mal... »

3.1 La discussion est un temps fort de la négociation

La discussion est trop souvent et à tort assimilée à la négociation. Il est vrai que négocier, c'est discuter... mais pas seulement cela. Une négociation qui n'a pas abouti est qualifiée péjorativement de « discussion », et le terme « discussion » est lui-même associé un peu trop systématiquement à « dispute » (voire « querelle », « conflit »). La discussion ne produit rien... si ce n'est l'essentiel : l'expression de la divergence. On a sûrement tort aujourd'hui d'être médisant vis-à-vis de la discussion : elle consacre la liberté de penser et de parler. Discuter, c'est oser débattre et débattre est à la fois un exercice pour l'esprit et une mise à l'épreuve de la relation. On prend des risques quand on discute parce qu'on s'expose à la critique de son raisonnement par les autres et à la pertinence de leurs contre-arguments. Mais c'est seulement en acceptant d'oser discuter qu'on augmente nos chances d'affermir notre pensée. Débattre permet de se situer en prenant conscience des écarts et des convergences dans les raisonnements qui s'affrontent. Discuter fournit des repères utiles pour mieux élaborer ses opinions et les étayer.

Cependant, en acceptant la discussion, on se met à la merci de la « *stratégie du verbe* » (Millet, 1981), c'est-à-dire de l'intentionnalité des discours argumentatifs : authenticité ou manipulation ? La discussion est aussi victime de l'idéologie productiviste : parler, c'est perdre du temps. Alors on a inventé des appellations plus flatteuses : table ronde, face-à-face, débat, réunion-discussion, échanges de vues... Il reste que la discussion à deux ou à plusieurs est une confrontation du type « face-à-face » permettant à chacun des protagonistes de développer son point de vue, d'argumenter et de réfuter les positions « adverses » (apporter des objections). Dans la discussion, on cherche moins à s'entendre qu'à justifier le bien-fondé de sa thèse par rapport à l'autre. La dimension spéculative de toute discussion est quasiment inévitable : c'est un rapport intersubjectif même si les intentions d'objectivité (volonté de prouver, de démontrer) sont souvent invoquées.

Discuter, c'est finalement donner un sens à l'écart et l'inscrire dans la relation entre les individus. Certaines personnes supportent plus ou moins bien le fait de discuter. Il est sûr que le mode interactif d'échange conscient ou inconscient qui s'installe entre les protagonistes est ressenti différemment en fonction des vulnérabilités réciproques : discuter peut faire du bien mais aussi du mal (polémique, calomnie...). Plus ou moins gratuite, dégagee a priori de toute conséquence immédiate (décision, résultat), la discussion apparaît néanmoins comme un exercice redouté et non sans enjeu : la personne s'y expose en se mettant « en jeu » : ne s'agit-il pas en fait d'avoir raison face à quelqu'un ou un auditoire ? Rarement calme, souvent dominée, par la volonté de l'un ou de l'autre d'avoir raison contre l'autre ou quelqu'un ou quelque chose (loi, décision, mesure, pouvoir, autorité, mode...), la discussion présente des maladies « contagieuses » pour la pratique de la négociation : outrance, intolérance, agressivité, insistance... En conclusion, elle constitue un terrain d'entraînement pour l'expression des idées et l'affermissement et, donc, la mise à l'épreuve du raisonnement et des arguments.

3.2 La négociation est un processus

« *La négociation est un fait typiquement humain – on ne l'observe pas chez les animaux – peut-être parce qu'elle requiert le recours au langage, peut-être parce que la résolution des conflits entre les personnes et les groupes appelle le remplacement de certaines lois de la nature par les règles de la culture* », soulignait Anzieu (1974), affirmant ainsi son caractère spécifiquement humain. Et cette pratique humaine par excellence est un processus qui requiert au moins cinq modalités pour se développer.

► *Des protagonistes adversaires ou partenaires*

En premier lieu, la négociation apparaît comme une activité d'échanges, une rencontre provoquée (souhaitée de part et d'autre ou imposée) par des personnes (au moins deux) que nous appellerons des protagonistes (pris au sens d'acteurs jouant le premier rôle, comme dans la tragédie grecque ; de *prôtos* « premier » et *agônizesthai* « combattre, concourir »). Ces protagonistes représentent leur intérêt propre (c'est le cas du mari « négociant » une séparation à l'amiable avec son épouse) ou bien défendent les intérêts d'un groupe. Dans ce cas, le négociateur est le porte-parole. Il peut agir comme un protagoniste faisant l'objet d'un mandat et participer à la négociation en délégation. Une telle situation engendre un symptôme de « *double appartenance* » (Touzard, 1977) et pose de toute façon la question des limites de la représentativité et celle de l'aptitude à participer efficacement aux échanges au sein d'un groupe (les délégations vont de trois à douze unités et plus).

► **Webinaires de Lionel Bellenger**

« L'art de questionner », Weelearn.

« La négociation : désaccord et compromis », Albert académie.

« Négociateur avec succès au quotidien », Weelearn.

« Techniques et stratégies de négociation », Elephorm.

Filmographie

Diplomatie, avec André Dussolier et Niels Arestrup (2014)

Le diplomate suédois R. Nordling réussit à convaincre le général allemand Von Choltitz de ne pas mettre à exécution la destruction de Paris.

Le souper, avec Claude Rich et Pierre Brasseur (1992)

Duel verbal entre Talleyrand et Fouché, trois semaines après Waterloo (1815), pour décider du nouveau régime de la France : royauté ou république.

Saint Germain ou la négociation, avec Jean Rochefort (2003)

Monsieur de Malassise, diplomate de Charles X et Catherine de Medicis, est chargé de négocier avec les partisans de l'amiral de Coligny un traité qui doit ramener la paix entre les protestants et les catholiques (1570).