

Zeitschrift: Annuaire suisse de science politique = Schweizerisches Jahrbuch für Politische Wissenschaft

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung für Politische Wissenschaft

Band: 24 (1984)

Artikel: Comment négocier en situation de faiblesse? : une typologie des strategies

Autor: Allan, Pierre

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-172410>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

COMMENT NEGOCIER EN SITUATION DE FAIBLESSE? UNE TYPOLOGIE DES STRATEGIES

par Pierre Allan

Cet article développe une typologie des stratégies pouvant être utilisées dans le cadre d'une négociation, plus particulièrement par une partie faible. Basée sur les concepts de pouvoir, de motivation, de coût et de perception, la typologie est formée de deux dimensions. La première distingue différentes ressources de pouvoir selon le critère des parties à la négociation: propres ressources, inclusion d'autres parties ou référence à une règle, procédure, norme ou principe communs avec le(s) opposant(s). L'autre dimension est affective et comporte aussi trois éléments: conflictuel, neutre, coopératif. L'article conclut en décrivant quelque soixante stratégies pour l'ensemble des neuf catégories obtenues par le croisement des deux dimensions.

In dieser Studie wird eine Typologie von Verhandlungsstrategien entwickelt, die vor allem von einem schwachen Akteur benutzt werden können. Diese Typologie beruht auf den Konzepten der Macht, der Motivation, der Kosten und der Perzeptionen. Es werden zwei Dimensionen entwickelt. Die erste unterscheidet die verschiedenen Ressourcen der Macht aufgrund folgender Kriterien der Verhandlungsparteien: eigene Ressourcen, andere Parteien oder Bezugnahme auf eine gemeinsame Regel, Prozedur, Norm oder Prinzip. Die andere Dimension ist affektiv und beinhaltet auch drei Elemente: konfliktiv, neutral oder kooperativ. Die Studie endet mit der Beschreibung von zirka sechzig Strategien für die neun Kategorien, die man aufgrund der Kombination der zwei Dimensionen erhält.

I. Introduction¹

Comment négocier en situation de faiblesse? Que faire lorsqu'on n'a pas d'allié puissant? Peut-on espérer l'emporter en se basant sur certaines règles? Faut-il rester ferme ou se montrer conciliant? L'objet de cet article est de présenter un cadre d'analyse et de réflexion permettant au négociateur d'envisager des stratégies auxquelles il n'avait pas pensé auparavant et ainsi lui permettre, sinon de répondre à toutes ses questions, tout au moins de guider sa réflexion, car la négociation est tout autant un art qu'une science (Raiffa, 1982). Au-delà de l'aspect purement heuristique que peut présenter pour le praticien une typologie ou une liste des actions d'influence, l'analyste, qu'il soit historien ou politologue, peut aussi bénéficier d'un tel catalogue. Celui-ci doit lui permettre de: (1) classer les stratégies poursuivies; (2) indiquer celles qui n'ont pas été utilisées et (3) pouvoir ainsi procéder à une analyse contre-factuelle c'est-à-dire réécrire l'histoire en envisageant ce qui aurait très bien pu se produire mais ne s'est pas produit du fait de raisons contingentes; (4) enfin, l'analyste peut classer les différents négociateurs et négociations selon les stratégies utilisées et définir ainsi des styles de négociation. Un tel catalogue n'existe pas à notre connaissance, car l'abondante littérature sur la négociation procède typiquement par voie d'illustrations de stratégies spécifiques, chaque auteur privilégiant certaines approches débouchant le plus souvent sur une classe particulière de stratégies.

Il n'est pas fait ici de distinction entre stratégie et tactique. La distinction habituellement faite est rarement d'une précision opérationnelle, bien que l'on s'entende habituellement pour qualifier de «tactique» des actions partielles et à court terme alors que la notion de «stratégie» est réservée à des actions plus complexes ayant un objectif à plus long terme et étant composées d'un ensemble de tactiques. Mais ce qui est qualifié de tactique à un certain niveau d'analyse devient stratégique à un autre niveau. La distinction ne peut être opérationnelle que dans un cadre restreint d'analyse, raison pour laquelle elle n'est pas faite ici où l'on retiendra seulement le terme de stratégie, ce d'autant plus que notre perspective est avant tout celle d'une institution ou d'un Etat en négociation. De toute manière, la plupart des stratégies décrites peuvent être traduites et utilisées dans le cadre de négociations à un niveau interpersonnel ou tactique. Mais avant d'analyser des stratégies spécifiques, il convient de discuter des concepts fondamentaux, soit celui de négociation et celui de faiblesse. Dans la troisième partie, on se penchera sur les deux dimensions fondamentales retenues pour la typologie, l'une plutôt objective, les ressources de pouvoir, et l'autre plus subjective concernant la perception de l'exercice du pouvoir. Ceci permettra ensuite la présentation des stratégies retenues dans la typologie.

1 Les suggestions et commentaires de Vinod Aggarwal et de Pascal Bourqui m'ont été particulièrement précieux et j'aimerais aussi remercier Tracy Glazer, Makuala Konde, Brigitte Marti, Mieke Nijssen et Susan Zilling pour leurs commentaires utiles de même que Daniel Frei, Annemarie Graber, Ted Mitchell et Albert Stahel.

II. Le faible et la négociation

La négociation est ici envisagée dans son sens le plus général, soit comme une relation sociale qui a trois caractéristiques principales: (1) elle implique deux parties au moins, (2) qui ont des intérêts aussi bien communs qu'opposés et (3) qui sont en communication entre elles. Cette définition ne fait pas de distinction entre négociation et marchandage, pour des raisons similaires à celles évoquées plus haut pour ce qui concerne le couplet stratégie/tactique. Il est en effet difficile de distinguer clairement entre les deux, bien que la négociation ait une image plus «noble» que le marchandage; la négociation est en général perçue comme impliquant des objectifs importants et un niveau de négociation élevé (comme entre Etats ou institutions) avec tout l'aspect formel que cela sous-entend, de même qu'une dimension souvent multilatérale, alors que le marchandage se conçoit communément à un niveau bilatéral, interpersonnel, informel et mettant en cause des intérêts bien moins importants. Mais la distinction n'est guère utile sur le plan analytique, car dans les deux cas, ce qui importe ce sont les stratégies d'influence utilisées.

Les intérêts sont non seulement contradictoires, mais aussi communs dans la définition de la négociation retenue. Ainsi l'on se trouve en situation d'interdépendance qui peut être asymétrique avec un faible face à un fort, mais on ne se trouve pas, par définition, en situation de dépendance totale de l'un par rapport à l'autre. Comment dans ces conditions définir le faible? En toute logique, la notion de faiblesse devrait se référer au concept de pouvoir qui est la capacité d'un acteur d'obtenir d'un autre que ce dernier fasse quelque chose qu'il ne ferait pas autrement. On a là une conception causale du pouvoir (Lasswell et Kaplan 1950, Dahl 1957) qui requiert une spécification claire de l'acteur qui influence, de celui qui est influencé et surtout de l'objet de l'exercice du pouvoir. En d'autres termes il faut spécifier le domaine ainsi que la portée ou la visée de la relation d'influence. Dans cette conception, le faible est celui sur lequel le pouvoir est exercé, bien que par définition du concept de négociation, il dispose lui aussi d'un certain pouvoir. La faiblesse peut se concevoir comme étant de trois types. Premièrement, une faiblesse spécifique dans le cadre du domaine défini par la négociation, du moins tel qu'il est posé au début de la relation d'influence, mais l'acteur considéré est puissant par ailleurs. Deuxièmement, la faiblesse peut être générale, c'est-à-dire concernant la plupart des domaines pertinents, soit avant tout dans les dimensions les plus importantes du pouvoir comme le militaire, le diplomatique, l'économique et le démographique; mais la partie est relativement puissante pour ce qui concerne l'objet étroit de la négociation. Dans le troisième type, la faiblesse est totale, sur l'ensemble des domaines y compris celui impliqué directement par la négociation.

Le faible peut bien entendu gagner si le puissant n'a pas été capable de convertir son pouvoir potentiel en pouvoir effectif car, par exemple, il souffrait de divisions internes, il manquait de volonté, son équipe dirigeante

avait commis des erreurs, etc. Si l'on accepte ce genre d'explications, le concept de pouvoir devient peu explicatif voire tautologique, car on pourra toujours trouver une raison pour expliquer pourquoi dans tel cas précis, le plus puissant ne l'a pas emporté. De plus, une telle conception implique une attitude passive du faible qui ne peut qu'espérer que le fort n'arrive pas à exercer son pouvoir pour des raisons qui lui sont propres. Or, ce qui nous intéresse ici c'est de recenser les stratégies *actives* par lesquelles le faible peut améliorer sa situation, ou même l'emporter. Il convient donc d'analyser le concept de pouvoir de négociation et ses dimensions.

Le pouvoir de négociation est fonction de l'ordre des préférences des parties en cause. Les situations qui sont appréciées sont fondamentalement: (1) l'impasse ou le non-accord, c'est-à-dire la situation existant avant la négociation; (2) le compromis mutuel, plus ou moins symétrique; et finalement (3) le compromis asymétrique où l'une des parties a obtenu des concessions bien plus grandes qu'elle n'en a faites. Cette capacité de l'emporter résulte des coûts qu'elle peut et veut infliger à l'autre partie si cette dernière n'accède pas à ses désirs. Il faut que ces coûts rendent le calcul coûts/bénéfices de l'autre tel qu'il va s'incliner. Le pouvoir de négociation dépend alors, si l'on considère les intérêts de l'autre partie comme donnés, de deux facteurs essentiels: (1) la résolution ou détermination de mettre ses menaces à exécution, et (2) la possibilité matérielle de le faire de manière efficace. Ces deux facteurs sont nécessaires mais aucun n'est suffisant à lui seul. Des menaces qui ne peuvent pas être exécutées du fait de l'absence des moyens matériels n'ont aucun poids, et il en est de même des moyens matériels inutilisés. Ce n'est que la conjonction des deux, soit la perception par l'autre partie que non seulement on a les moyens de sa politique mais qu'encore on a la ferme volonté de s'en servir au besoin, qui nous donne un pouvoir de négociation. Certes, le bluff au sujet de l'un ou de l'autre (ou éventuellement des deux) éléments est toujours envisageable, mais difficile à réaliser dans une négociation qui se prolonge dans le temps, comme c'est en général le cas entre Etats. C'est la raison pour laquelle les perceptions de l'autre ne peuvent pas être manipulées à bien plaisir mais doivent pouvoir s'appuyer sur un minimum de conditions objectives qu'il s'agit de créer.

Les deux facteurs cités sont nécessaires mais peuvent se substituer l'un à l'autre dans une certaine mesure bien que pas complètement puisque précisément ils sont indispensables. Une grande détermination peut ainsi compenser une infériorité dans le domaine des moyens ou resources de pouvoir. C'est d'ailleurs une explication souvent retenue pour rendre compte d'un faible qui l'a emporté face à un puissant (cf. par exemple Young 1968, p. 33 et George, Hall et Simons 1971, p. 26). Une autre explication tout aussi fondamentale résulte de la mise en évidence du contexte de l'exercice du pouvoir. Cette conception, qui est notamment discutée par Baldwin (1979), met en avant l'analyse du domaine de l'exercice du pouvoir, tout en insistant sur le fait que les ressources du pouvoir sont loin d'être toujours fongibles, comme l'est par exemple la monnaie dans le domaine économique. En d'autres termes, les ressources ne sont pas forcément polyvalentes

mais au contraire elles ne peuvent en général être utiles que dans un ou plusieurs contextes limités et précis. Parler de pouvoir ou de puissance d'une manière abstraite n'a donc guère de sens du fait d'une certaine spécialisation des ressources de pouvoir. La possession de peu de ressources peut même signifier beaucoup de pouvoir, ainsi que Schelling (1960) l'a montré dans son célèbre essai sur le marchandage. Pour donner un exemple actuel, un Etat grand débiteur comme le sont nombreux de pays latino-américains a un certain pouvoir de négociation justement de par le fait qu'il est faible, c'est-à-dire qu'il ne peut faire grand-chose. Les créanciers se voient donc forcés d'aider leur débiteur alors qu'a priori, ils devraient être les plus puissants. Les tactiques de négociation que décrit Schelling (1960) peuvent s'expliquer en termes de la définition du pouvoir retenue plus haut: la meilleure manière d'empêcher le fort de vous faire faire quelque chose que vous ne feriez pas de plein gré est d'agir en sorte que le comportement désiré par le puissant ne soit plus possible, en se liant les mains de diverses manières, en étant «faible» c'est-à-dire sans possibilité de choix. C'est ainsi que paradoxalement la force résulte précisément de la faiblesse, de l'abandon de cette liberté de choix. Ceci veut aussi dire que le puissant devrait supporter des coûts élevés pour modifier le comportement du faible. Dans l'exemple cité, le pays créancier peut exercer une pression sur le débiteur mais il sait qu'il risque de ne jamais être remboursé.

Cette difficulté du transfert des ressources de pouvoir d'un domaine à un autre offre au faible le moyen de l'emporter en essayant de placer la négociation sur un terrain ou dans un domaine qui lui est favorable. La meilleure procédure serait par conséquent le transfert de la négociation du domaine initialement défavorable à un domaine où l'on est plus fort car on y possède justement des ressources de pouvoir plus grandes. Un pur transfert n'est guère possible, car pourquoi le fort se placerait-il sur un terrain où il est moins puissant? Ainsi, la procédure fondamentale ne sera pas le transfert mais plutôt l'élargissement de la négociation à des domaines où le faible aura un avantage sur le plan des ressources de pouvoir. Cette démarche s'impose si la faiblesse se limite au domaine défini par la négociation mais aussi si le faible est puissant dans le domaine négocié (mais faible dans l'ensemble). Ceci peut paraître paradoxal, mais le paradoxe n'est qu'apparent car la partie puissante, bien que faible dans le domaine considéré, va bien évidemment essayer de tirer profit de son plus grand pouvoir et tentera d'élargir l'objet de la négociation. Pour contrer ce comportement prévisible, le faible qui est puissant dans le cadre étroit de la négociation devra essayer de maintenir cette dernière à l'intérieur de ce cadre. Comment réaliser ceci sans faire appel à des règles restreignantes ou à des alliés? Le recours à ce genre d'éléments implique précisément un élargissement de la négociation, comme on va le montrer plus en détail dans la partie suivante.

Un exemple permettra de préciser cette optique de l'élargissement des domaines de la relation d'influence. Dans un conflit de guérilla, les guérilleros peuvent espérer l'emporter car ils placent l'exercice de la relation d'influence sur le plan des domaines où leurs ressources dépassent celles de

leur ennemi, notamment sur le plan démographique, soit l'acceptation d'une perte en vies humaines plus élevée, l'acceptation de sa propre souffrance dans le but de faire souffrir l'autre. Cet exemple d'acceptation de coûts élevés pour soi durant une période très longue ou même potentiellement illimitée afin d'user l'autre montre bien que le faible peut espérer l'emporter, c'est-à-dire changer le comportement du puissant pour autant qu'il lui inflige des coûts suffisamment élevés. On pourrait expliquer ce phénomène en se référant au concept de résolution, de fermeté. La grande détermination résulterait alors de la motivation élevée qui s'explique à son tour par l'importance des intérêts en jeu. Du point de vue pragmatique où l'on se place ici, les intérêts n'étant pas matière à explication, il importe d'indiquer comment procéder pour l'emporter. Ainsi, il n'est pas utile d'envisager la forte motivation comme une manière de l'emporter. Il est plus utile de faire un pas supplémentaire et de montrer ce qui est sous-jacent à la motivation et quels sont les coûts et risques que l'on est prêt à encourir pour parvenir à ses fins et qui nous permettent d'influencer le calcul coûts/bénéfices de l'autre partie dans le sens désiré.

Ce sont précisément les ressources de pouvoir dont on peut disposer afin d'influencer l'autre partie qui sont sous-jacentes à la motivation. Ces ressources peuvent être utilisées afin d'augmenter les coûts de l'autre partie, dans le but d'influencer son comportement. Mais elles peuvent aussi être utilisées avec l'objectif d'augmenter pour l'autre partie les bénéfices résultant de l'accord. La première manière de procéder est avant tout propre à une conception de la négociation distributive, alors que la deuxième se rapproche plus d'une négociation intégrative, pour reprendre les termes de la typologie bien connue de Walton et McKersie (1965). Par conséquent, l'essentiel pour le faible est de trouver des domaines où il possède des ressources qu'il peut utiliser pour influencer le fort. Il n'y a pas de miracle possible: le faible l'emporte finalement parce qu'il est bien le plus fort dans la négociation. Tout l'art de la négociation pour le faible réside donc dans une appréciation correcte de ses forces et de ses faiblesses et dans la tentative d'infléchir la négociation dans le ou les domaines où il est en fait fort. Ainsi qu'on l'a vu plus haut, le comportement typique sera celui d'un élargissement de la négociation en faisant précisément intervenir ces autres domaines. Comment donc classer ces divers processus d'agrandissement du pouvoir?

III. Une typologie des stratégies

Les deux dimensions fondamentales retenues dans les études des interactions sociales sont la dimension du pouvoir ainsi que la dimension affective (Brody 1972, p. 56 et Blau 1964). Ce sont aussi celles choisies pour notre typologie. La dimension du pouvoir est bien entendu retenue puisque c'est l'objet principal de cet article, alors que la dimension affective se justifie par le fait que l'essentiel de la négociation réside dans la communication entre

parties. Tout est évalué en termes affectifs, qu'il s'agisse du climat de confiance entre parties, de la peur de ne pas arriver à un accord, ou bien encore du ressentiment qui a pu être causé par des menaces de l'autre partie.

L'élargissement de la négociation se fait en liant le domaine de prime abord considéré à d'autres domaines où le faible a des ressources de pouvoir à sa disposition, de manière à agrandir son pouvoir ou à maintenir ainsi la négociation dans son cadre initial (dans le cas d'une prépondérance dans ce cadre). Il est utile de distinguer les trois catégories suivantes pour cette première dimension, celle du pouvoir: (1) inclusion d'autres ressources propres à l'acteur considéré; (2) inclusion d'autres parties dans la négociation; et finalement (3) inclusion de la négociation dans le cadre formé par une ou plusieurs normes. Cette première dimension reprend les différentes manières d'exercer le pouvoir en se fondant sur le critère des acteurs impliqués: «soi», «autre(s)», et référence à des normes propres à l'ensemble des parties à la négociation, soit des normes communes avec le ou les «opposant(s)» à la négociation. Etant donné qu'il n'y a pas d'autres acteurs envisageables, ces trois catégories sont exhaustives.

Ces trois catégories définissent trois stratégies de base qui peuvent être poursuivies par les faibles pour accroître leur pouvoir: (1) «soi»: élargissement du champ de la négociation à d'autres domaines où ils ont des ressources de pouvoir à disposition; (2) «autre(s)»: l'alliance avec d'autres parties extérieures à la négociation permet d'accroître la puissance par la force du nombre; et (3) «opposant(s)»: référence à une règle, procédure décisionnelle, norme ou principe² communs aux parties à la négociation, c'est-à-dire référence à l'*organisation internationale* dans le sens fort du terme.

La référence à une règle, procédure, norme ou principe communs n'implique pas nécessairement que toutes les parties à la négociation y adhèrent, mais en tout cas qu'elles connaissent les normes invoquées explicitement ou implicitement. Pourquoi une simple norme influe-t'elle sur une négociation? Essentiellement, parce que la norme peut déterminer grandement les attentes des parties: une négociation se termine quand l'une des parties ne s'attend plus à ce que l'autre modifie sa position. La référence à une norme qui soutient (voire crée) cette position permet ainsi d'influencer les attentes de l'opposant.

A la dimension plutôt objective des ressources du pouvoir est ajoutée une dimension plus subjective qui concerne la perception de l'exercice du pou-

2 Un ensemble de règles, procédures décisionnelles, normes et principes est un «régime». Voir à ce sujet le numéro spécial sur les régimes de *International Organization*, Vol. 36/2, 1982, en particulier Krasner (1982, p. 186) dont la définition des régimes est la suivante: «Regimes can be defined as sets of implicit or explicit principles, norms, rules, and decision-making procedures around which actors' expectations converge in a given area of international relations. Principles are beliefs of fact, causation, and rectitude. Norms are standards of behavior defined in terms of rights and obligations. Rules are specific prescriptions or proscriptions for action. Decision-making procedures are prevailing practices for making and implementing collective choice.»

voir. On a communément l'habitude, aussi bien dans la vie quotidienne que pour ce qui concerne la négociation (et en particulier dans le cadre de l'analyse de la politique internationale) de classer les discours et actions en termes de conflictuel ou de coopératif. Il est nécessaire d'inclure une catégorie neutre, soit celle des actions qui ou bien sont à la fois conflictuelles et coopératives ou, comme c'est souvent le cas, peuvent difficilement être classées dans l'une ou l'autre de ces catégories.

La catégorie des actions coopératives englobe aussi tout ce qui est lié à la conception dite intégrative de la négociation. Il s'agit des stratégies visant à un échange entre parties, où chacune donne à l'autre quelque chose qui a peu de valeur pour elle mais beaucoup pour l'autre. De cette manière, la négociation crée de la valeur au lieu simplement de partager une valeur existante entre les parties: elle est intégrative et non distributive.

La dimension affective retenue pour la typologie se justifie par son caractère pragmatique. En effet, toutes les stratégies sont rarement envisageables à un moment donné. Les Etats et institutions modernes ne sont monolithiques que dans des cas d'exception. Par conséquent, les positions prises lors d'une négociation internationale résultent de négociations au niveau interne, entre les différentes élites et groupes de pressions. Ces discussions internes sont souvent tout autant voire plus complexes que la négociation internationale proprement dite (cf. Snyder and Diesing 1977, Lockhart 1979). Le négociateur international se voit donc tout d'abord obligé de former une coalition interne qui soutiendra son action. Dans cette perspective, la classification en termes affectifs (conflictuel, neutre, coopératif) est utile, car les groupes internes se positionnent par rapport à cette dimension. Faut-il être coercitif ou au contraire coopératif? Telle est souvent la question fondamentale posée. La typologie développée ici permet ainsi l'élimination de tout un ensemble de stratégies sur la base de leur inadéquation avec les contraintes internes.

Tableau: La typologie des stratégies

dimension des ressources de pouvoir	dimension affective	conflictuel	neutre	coopératif
«soi»: propres ressources de pouvoir utilisés		catégorie 1	2	3
«autre(s)»: inclusion d'autres parties dans la négociation		4	5	6
«opposant(s)»: référence à une règle, procédure décisionnelle, norme ou principe communs		7	8	9

Il convient maintenant de présenter cette typologie, qui comporte 3×3 soit 9 catégories. Les différentes stratégies ont été compilées avant tout à partir de la littérature (voir notre bibliographie). Le tableau n'est pas exhaustif, mais se veut heuristique. Partant des catégories et des stratégies spécifiques présentées, on peut en effet en imaginer d'autres. Celles-ci reprendraient certaines stratégies en les envisageant dans le contexte d'une autre catégorie ou bien résulteraient d'une combinaison de stratégies de deux ou plusieurs catégories différentes. Dans une perspective dynamique, le *processus* de la négociation, envisagé comme l'utilisation sérielle ou parallèle d'un ensemble de stratégies de catégories diverses, pourrait être analysé.

La typologie des stratégies

A. «*Propres ressources de pouvoir*» («*soi*»)

1. *Catégorie «soi/conflictuel»*

- chercher des ressources de pouvoir dans d'autres domaines et inclure ces dernières dans la négociation (par la menace, par une formule, un «package deal», etc.); augmenter les coûts pour l'autre en cas de non-accord de sa part
- chercher les domaines où il y a interdépendance entre les parties et tirer profit des ressources de pouvoir ainsi disponibles en liant ces nouveaux domaines à l'objet initial de la négociation
- abandonner sa liberté de choix en s'engageant; se mettre «dos au mur» par des engagements irrévocables (par des déclarations publiques à destination interne par exemple); créer un mouvement de l'opinion publique et/ou des élites internes contre tout compromis
- ne pas faire de grandes menaces mais plutôt un ensemble ou bien une série de menaces limitées
- minimiser les éléments provocateurs et stressants dans ses menaces
- mettre en évidence certaines ressources de pouvoir disponibles mais non pertinentes afin de faire réfléchir l'autre par rapport à une négociation future où ce dernier aura peut-être besoin de nous
- faire croire que la menace faite nous coûte peu dans le cas où on devrait la mettre à exécution
- paraître obstiné; refuser systématiquement diverses propositions, même celles qui pourraient paraître favorables
- mettre en place plusieurs niveaux (internes) décisionnels afin de rendre les concessions moins probables aux yeux de l'opposant

- refuser la communication; mettre l'autre devant le fait accompli par exemple en donnant des instructions limitantes à l'agent de négociation et lui enlever la possibilité de prévenir ses supérieurs avant l'échéance
- simuler l'irrationalité: notre menace sera exécutée bien que les coûts que cela entraîne soient trop élevés; avoir un comportement erratique, imprévisible
- demander beaucoup: l'escalade conflictuelle apparaît moins menaçante lorsqu'elle résulte du comportement d'un faible
- suspendre la négociation (du point de vue formel des discussions entre parties)
- influencer l'opinion publique de l'adversaire par des déclarations; diviser l'adversaire en faisant appel à nos propres ressources (diplomatie, presse, utilisation d'une «5^e colonne», etc.)

2. Catégorie «soi/neutre»

- montrer les conséquences négatives pour l'autre (sans faire référence à nos propres sanctions) d'un échec des négociations
- avertir et non menacer: les conséquences des actes non-coopératifs de l'autre doivent paraître/être automatiques, indépendantes de notre volonté
- suspendre la négociation, couper la communication (résultant d'événements qui apparaissent indépendants de notre volonté), ceci afin de faire réfléchir l'autre et ne pas s'exposer à ses tentatives d'influence
- lancer la balle dans le camp adverse, lui laisser le dernier choix, mais ceci sans pratiquer une politique de «fait accompli» qui apparaîtra hostile
- montrer sa faiblesse interne si celle-ci implique l'impossibilité de faire des concessions acceptables par la nation ou les élites; dans les autres cas, cacher ses propres faiblesses
- développer des alternatives à la négociation en cas d'échec de celle-ci
- créer de *nouvelles* règles de procédure ou normes applicables aux parties les mettant sur un pied d'égalité
- montrer (indirectement) sa tenacité, sa détermination de rester ferme
- donner l'impression que les menaces adverses ne sont pas comprises ou pas crédibles
- identifier des objectifs de négociation réalistes

3. Catégorie «soi/coopératif»

- chercher des moyens d'améliorer le rapport coûts/bénéfices pour l'autre en cas d'accord, et les lui communiquer

- rechercher à concilier les intérêts; s'attacher le moins possible aux positions spécifiques prises mais déterminer les véritables intérêts
- élargir le cadre de la discussion, inclure d'autres objets dans la négociation pour trouver une entente en créant de la valeur pour l'échange; inventer des options à gains mutuels; mettre en évidence l'interdépendance
- montrer que l'on s'efforce de comprendre la situation de l'autre; lui exposer fidèlement sa position pour lui montrer qu'on l'a écouté et compris
- soumettre des propositions claires et concrètes pour démontrer la volonté de négocier
- rechercher explicitement une définition commune des positions/intérêts des parties à la négociation
- reconnaître publiquement les coûts pour l'autre partie
- dépersonnaliser la discussion: séparer les questions de personne des questions de fond; négocier sur le fond
- envoyer des négociateurs de rang élevé pour démontrer ainsi la volonté de négocier
- insister sur des critères extérieurs, objectifs, pour évaluer les engagements mutuels
- laisser l'autre sauver la face lorsqu'il se défait de ses engagements (en donnant l'impression de ne pas comprendre, par une concession symbolique, en disant que les conditions spécifiées par la menace adverse ne sont pas remplies, etc.)
- montrer à l'autre ainsi qu'à l'opinion internationale qu'il peut, puisqu'il est plus puissant, faire des concessions au faible car elles seront perçues comme résultant de sa magnanimité et non d'une faiblesse de sa part
- insister sur la nature limitée de ses objectifs
- récompenser les concessions faites plutôt que rester ferme
- accepter les concessions faites par le puissant et conclure rapidement la négociation plutôt que de trop demander, et éveiller ainsi l'appétit du puissant par des demandes qui l'obligent à se concentrer sur la négociation

B. «Inclusion d'autres parties» («autre(s)»)

(N.B Les stratégies exposées ci-dessus peuvent en général aussi être appliquées dans le contexte du faible appuyé par d'autres parties.)

4. Catégorie «autres/conflictuel»

- menacer de joindre ou joindre une coalition adverse, pour profiter de la force du nombre ainsi que de la rigidité de la position commune d'une alliance qui limite les concessions possibles
- faire appel à un médiateur, à un arbitre qui va intervenir dans notre intérêt (et sera perçu comme tel)
- diviser les adversaires en étant hostile seulement à l'égard d'une partie d'entre eux
- s'engager par rapport à un tiers (ses propres alliés, un neutre, une organisation internationale, etc.) à l'encontre des opposants dans la négociation : se mettre ainsi «dos au mur» en ayant abandonné sa liberté de choix par cet engagement

5. Catégorie «autres/neutre»

- transformer la négociation bilatérale en négociation multilatérale
- utiliser d'autres parties pour présenter nos demandes et menaces
- faire appel à un médiateur, à un arbitre neutre
- mettre en évidence des pressions extérieures (d'alliés par exemple) qui empêchent toute concession majeure
- avertir l'autre que ses demandes exagérées vont provoquer une réaction générale et qu'une contrecoalition se formera
- renforcer la cohésion à l'intérieur de sa propre coalition
- cacher l'inexistence d'alliés potentiels
- diviser les adversaires en faisant une concession à une partie d'entre eux seulement, ladite concession ne pouvant de par sa nature être faite à tous
- utiliser des acteurs transnationaux (sociétés multinationales, syndicats, internationales de partis politiques, etc.) pour plaider sa cause auprès des opposants

6. Catégorie «autres/coopératif»

- transformer la négociation bilatérale en multilatérale par l'adjonction d'autres parties ce qui permettra de créer, par l'échange, des valeurs nouvelles pour tous

C. «Appel à des normes communes» («opposant(s)»)

7. Catégorie «opposant/conflictuel»

- influencer l'opinion publique de l'opposant ou ses alliés en faisant prononcer des condamnations par une organisation internationale, par une cour de justice internationale, etc.
- être très procédurier
- abandonner sa liberté de choix en s'engageant par rapport à une règle, procédure décisionnelle, norme ou principe existants

8. Catégorie «opposant/neutre»

- se référer à une/plusieurs règles, procédures décisionnelles, normes ou principes existants qui nous sont favorables car restreignant notre liberté d'action, en particulier pour ce qui concerne les concessions envisageables; utiliser des arguments éthiques, moraux, légaux
- légitimer sa demande aux yeux des autres parties à la négociation en se référant au contexte de la situation, à la tradition, au passé, à l'histoire
- proposer des solutions prééminentes du point de vue des parties à la négociation

9. Catégorie «opposant/coopératif»

- inclure la négociation dans un cadre formel ou institutionnel déjà existant qui a fait ses preuves sur le plan de la résolution des conflits
- mentionner des valeurs communes que l'opposant peut par la suite invoquer pour faire des concessions

Bibliographie

- Bacharach, S. B. and E.J. Lawler (1981): *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Baldwin, David A. (1979): «Power Analysis and World Politics: New Trends versus Old Tendencies», *World Politics*, Vol. 31/2, pp. 161–194.
- Baldwin, David A. (1980): «Interdependence and Power: A Conceptual Analysis», *International Organization*, Vol. 34/4, pp. 471–506.
- Blau, Peter M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Brody, Richard A. (1972): «International Events: Problems of Measurement and Analysis» in Edward E. Azar, ed., *International Events Interactions Analysis*, Beverly Hills, Cal.: Sage, pp. 45–58.
- Burton, John W. (1972): «The Resolution of Conflict», *International Studies Quarterly*, Vol. 16/1, pp. 5–29.
- Constantin, Léon (1971): *Psychologie de la négociation*, Economie privée, Paris: Presses Universitaires de France.
- Dahl, Robert A. (1957): «The Concept of Power», *Behavioral Science*, Vol. 2, pp. 201–215.
- Deutsch, Morton (1973): *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, New Haven: Yale University Press.

- Druckman, Daniel (1973): *Human Factors in International Negotiations: Social-Psychological Aspects of International Conflict*, Beverly Hills, California: Sage Professional Paper in International Studies, Number 02–020.
- Druckman, Daniel, ed. (1977): *Negotiations: Social-Psychological Perspectives*, Beverly Hills, Cal.: Sage.
- Druckman, Daniel and Robert Mahoney (1977): «Processes and Consequences of International Negotiations», *Journal of Social Issues*, Vol. 33/1, pp. 60–87.
- Ellsberg, Daniel (1975): «The Theory and Practice of Blackmail» in Oran R. Young, ed., *Bargaining: Formal Theories of Negotiation*, Urbana, Ill.: University of Illinois Press, pp. 343–363.
- Fisher, Roger (1969): *International Conflict for Beginners*, New York: Harper and Row.
- Fisher, Roger and William Ury (1981): *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*, Boston: Houghton Mifflin.
- George, Alexander L., David K. Hall and William E. Simons (1971): *The Limits of Coercive Diplomacy: Laos, Cuba and Vietnam*, Boston: Little, Brown.
- George, Alexander L. and Richard Smoke (1974): *Deterrence in American Foreign Policy: Theory and Practice*, New York: Columbia University Press.
- Hassner, Pierre (1971): «On ne badine pas avec la force», *Revue française de science politique*, Vol. 21, pp. 1207–1233.
- Ike, Fred Charles (1964): *How Nations Negotiate*, New York: Harper and Row.
- Journal of Conflict Resolution* (1977), Special Issue on Negotiation, Vol. 21/4.
- Keohane, Robert O. and Joseph S. Nye (1977): *Power and Interdependence*, Boston: Little, Brown.
- Krasner, Stephen D. (1982): «Structural Causes and Regime Consequences: Regimes as Intervening Variables», *International Organization*, Vol. 36/2, pp. 185–205.
- Lall, Arthur (1966): *Modern International Negotiation: Principles and Practice*, New York: Columbia University Press.
- Lasswell, Harold D. and Abraham Kaplan (1950): *Power and Society: A Framework for Political Inquiry*, New Haven: Yale University Press.
- Leng, Russell J. and Hugh G. Wheeler (1979): «Influence Strategies, Success and War», *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 23/4, pp. 655–684.
- Lockhart, Charles (1978): «Conflict Actions and Outcomes: Long-Term Impacts», *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 22/4, pp. 565–598.
- Lockhart, Charles (1979): *Bargaining in International Conflicts*, New York: Columbia University Press.
- Plantey, Alain (1980): *La négociation internationale, Principes et méthodes*, Paris: Ed. du CNRS.
- Raiffa, Howard (1982): *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Rapoport, Anatol (1960): *Fights, Games, and Debates*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Rubin, Jeffrey Z. and Bert R. Brown (1975): *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York: Academic Press.
- Schelling, Thomas C. (1960): *The Strategy of Conflict*, London: Oxford University Press.
- Schelling, Thomas C. (1966): *Arms and Influence*, New Haven: Yale University Press.
- Singer, J. David (1963): «Inter-Nation Influence: A Formal Model», *American Political Science Review*, Vol. 57, pp. 420–430.
- Snyder, Glenn H. (1971): «‘Prisoner’s Dilemma’ and ‘Chicken’ Models in International Politics», *International Studies Quarterly*, Vol. 15/1, pp. 66–103.
- Snyder, Glenn H. and Paul Diesing (1977): *Conflict Among Nations: Bargaining, Decision Making, and System Structure in International Crises*, Princeton N.J.: Princeton University Press.
- Wall, James A. Jr. (1981): «Mediation: An Analysis, Review, and Proposed Research», *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 25/1, pp. 157–180.
- Walton, Richard E. and R.B. McKersie (1965): *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, New York: McGraw Hill.
- Wingham, Gilbert R. (1979): «Practitioners’ Views of International Negotiation», *World Politics*, Vol. 32/1, pp. 111–135.

- Young, Oran R. (1967): *The Intermediaries: Third Parties in International Crises*, Princeton, N.J., Princeton University Press.
- Young, Oran R. (1968): *The Politics of Force: Bargaining During International Crises*, Princeton N.J.: Princeton University Press.
- Zartman, I. William, ed. (1976): *The 50% Solution*: New York: Anchor Press/Doubleday.
- Zartman, I. William and Maureen R. Berman (1982): *The Practical Negotiator*, New Haven: Yale University Press.

