

La négociation responsable

Julien Viau¹

IAE La Rochelle, Cerege

Héla Sassi²

Université Manouba, Isamm, Ligue

Hubert Pujet³

Consultant

Résumé

A l'ère digitale, les informations confidentielles et les rumeurs circulent rapidement. Mobilisées, y compris par des acteurs qui ne sont pas à la table des négociations, ces données numériques accroissent la pression sur les négociateurs avant, pendant et après les discussions. Cette transparence quasi-totale des échanges appelle une nouvelle approche permettant de reconnaître les parties faibles et absentes pour construire des accords durables : la *négociation responsable* (NR) ou *négociation basée sur les intérêts globaux* (NBIG).

Mots clés : négociation responsable, leadership partagé, acteurs non-humains, digital.

Abstract

In the digital age, confidential information and rumors spread quickly. Mobilized, even by the stakeholders who aren't in the negotiating table, these digital data increase the pressure on the negotiators before, during and after the discussions. This quasi-total transparency of the exchanges involves a new approach allowing to recognize the weak and absent parties to build sustainable agreements: the responsible negotiation also called the based global interest negotiation.

Key words: *responsible negotiation, shared leadership, non-human actors, digital*

¹ Julien.viau@univ-lr.fr

² helasassi@yahoo.fr

³ hubert.pujet@gmail.com

Comment négocier lorsque des acteurs jusqu'ici ignorés des parties s'imposent dans leurs échanges ? Le développement des technologies digitales fait en effet émerger dans le processus de négociation de nouvelles figures antérieurement délaissées ou sacrifiées.

L'utilisation des réseaux sociaux par tous les acteurs de la vie quotidienne met sous tension des transactions courantes, comme des négociations entre un client et ses fournisseurs, ou un employé et son manager. En cas de conflits, voire de simples désaccords, des salariés peuvent diffuser des propos ou des contenus vidéos dont pourraient se saisir des médias, des associations, des syndicats, des parties politiques ou les pouvoirs publics. La diffusion de ces données provoque une obligation immédiate de gestion de crise par la hiérarchie. Tout propos est soumis au risque d'être rendu public et utilisé contre son ou ses auteurs.

Dès lors, la négociation, parce qu'elle intervient dans tout type d'échanges (Bourque et Thuderoz, 2011) ne peut échapper à l'influence de parties prenantes qui ne sont pas en lien direct avec les co-contractants (Pesqueux, 2002) : associations de consommateurs, ONG, donateurs de fondations médicales, opinions publiques, etc. Les manifestations contre les traités de libre-échange entre l'Europe et l'Amérique du Nord (TAFTA), ainsi que les accords minimalistes de la COP 21 remis régulièrement en cause selon l'actualité mondiale (refroidissement des relations diplomatiques avec la Russie, élection présidentielle aux Etats-Unis) témoignent des difficultés d'établir un accord qui ne soit pas déconstruit rapidement sous l'influence des réseaux sociaux et des acteurs absents à la table de négociations.

Cette nouvelle donne amplifie le risque de signature de compromis « compromettants » (Zartman, 2014), définis comme des accords qui lèsent l'une des parties en occultant ses intérêts. William Zartman (2014) montre que « même si les négociateurs ne se sont pas compromis dans la négociation, l'accord qu'ils élaborent peut compromettre les intérêts de ceux qui ne sont pas physiquement présents à la table des négociations ».

Dans ce contexte, la gestion de la tension entre secret et publicité des débats devient décisive (Colson, 2004). Ainsi, le *round* de l'OMC de Seattle en 1999 mené à huis-clos a conduit à l'abandon de l'AMI (Accord Multilatéral d'Investissement) : le secret fut le facteur de coalition des ONG qui, par principe, s'opposèrent au projet (Colson 2009), dénonçant l'opacité des discussions devant les opinions publiques. Pour autant, la transparence totale n'est pas une garantie de succès (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001). La construction d'un accord nécessite souvent du flou, de l'ambiguïté et de la discrétion pour trouver des solutions innovantes et des compromis acceptables. En cas d'apparition spontanée ou concertée de collectifs où profanes, experts et décisionnaires débattent publiquement des avancées réelles ou supposées en cours, chaque opinion affichée, chaque position peut susciter une nouvelle difficulté d'entente et d'accord intermédiaire.

Face à cette pression qui oblige en permanence les principaux protagonistes à rendre compte, ces derniers développent des stratégies plus compétitives et agressives. Peter Carnavale, Dean Pruitt et Scott Britton (1979) ont ainsi étudié les comportements de négociateurs en faisant croire à certains qu'ils étaient observés au travers d'une vitre sans tain. Comparés à ceux qui travaillaient à l'abri des regards, les représentants sous surveillance adoptaient plus de tactiques distributives et de menaces. Daniel et James Druckman (1996) montrent également que lorsque les négociations se déroulent sous la vue des médias, les négociateurs limitent la recherche de solutions créatives, privilégient les objectifs à court terme et se montrent moins flexibles.

De nouvelles questions théoriques et pratiques se posent alors aux praticiens comme aux chercheurs : comment négocier alors que les paroles et les actes des parties seront disponibles sur Internet et diffusés par les réseaux sociaux ? Comment éviter que des accords, à peine signés, ne soient remis en cause ? Comment associer de multiples parties prenantes à la négociation sans léser, occulter ou minimiser leurs intérêts ?

Pour traiter ces sources de tensions imprévues, l'intention de cet article est de proposer des outils et méthodes qui répondent à la problématique suivante : face aux pressions des réseaux sociaux, comment minimiser les risques de blocage des négociations et favoriser un accord durable en prenant en compte l'intérêt de toutes les parties concernées, y compris celles absentes de la table des discussions ?

Cette nouvelle conception de la négociation, ouverte et normative prêter attention aux rapports sociaux en réinvestissant le dialogue, les solidarités, l'équité et les valeurs obligeant chaque protagoniste à réfléchir sur le rôle joué et les responsabilités présentes et futures endossées. Dans le prolongement de la négociation raisonnée (Fisher et Ury, 1981) ou basée sur les intérêts (Tremblay et al., 2003), nous intégrerons sur le long terme les deux avantages reconnus que cette méthode apporte : la structuration des attitudes des protagonistes et la création d'accords fructueux. Cette négociation « responsable » s'assigne l'objectif de ne laisser aucun acteur dans l'ombre, qu'il soit humain ou non humain, sous peine que ceux-ci ne s'imposent via un effet de *bad buzz* et ne remettent en cause les fondamentaux des accords conclus. Une telle approche peut sembler utopique de prime abord, compte tenu des réflexes compétitifs des négociateurs soumis à la pression de la transparence. Elle apparaît toutefois comme une alternative face aux enlisements de nombreuses négociations classiques et raisonnées. Après avoir décrit les impasses des méthodes de négociations distributives et intégratives à l'ère des réseaux sociaux, nous présenterons les principes ainsi que le processus de négociation responsable que nous nommerons également négociation basée sur les intérêts globaux.

1. LES IMPASSES DES METHODES DE NEGOCIATION A L'ERE DIGITALE

Dans le mouvement des opinions s'exprimant sur les réseaux, les géants du traitement de l'information numérisée, tels les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), dirigent vers des services marchands les traces informatiques des utilisateurs de leurs sites (Sadin, 2015). Des archives numériques peuvent être échangées voire dérobées, au point de provoquer des scandales diplomatiques ou financiers (*WikiLeaks, Panama Papers*) ; les troubles prennent une ampleur mondiale en des temps record là où, naguère, l'échange des informations secrètes permettait des accords sans interférence du grand public. Toute partie qui peut affecter ou être affectée par les résultats d'une négociation est désormais plus rapidement informée. Cette forme de transparence immédiate est difficilement maitrisable ; elle limite l'efficacité des négociations distributives et raisonnées.

1.1 Les contraintes induites par la multiplication des parties prenantes

Dans un contexte surmédiatisé, le nombre de parties insatisfaites, voire en survie (habitants en bordure des mers, artisanat local, accueil touristique, biotopes endémiques, etc.) qui s'invitent dans les consultations élargit constamment le champ des discussions. Ainsi, de multiples acteurs, de natures différentes, sont régulièrement convoqués dans les négociations (Sébastien et Paran, 2006) :

- Les parties fantômes, qui agissent en acteurs influents, consciemment ou inconsciemment cachés ; ce sont des protagonistes, dissimulés aux yeux des parties,

qui conditionnent les positions et les motivations des négociateurs : mentors, conseillers de l'ombre, relations affectives, etc.

- Les parties faibles qui ne disposent pas des meilleurs atouts pour imposer leurs choix et restent en marge du jeu d'acteur ; ce sont les acteurs considérés comme peu ou pas légitimes pour participer au processus de négociation : profanes, acteurs dépassés, professionnels débutants, etc.
- Les parties absentes qui ne peuvent participer aux *rounds* de négociation et sont pourtant porteuses d'enjeux. Elles sont constituées des générations passées et futures ou des contemporains qui ne sont pas représentés.

Cette profusion d'intérêts accroît les pressions sur la construction des accords en cours. La négociation devient alors un art de la gestion des communications vers l'ensemble des parties prenantes. Conçue d'après la théorie des intelligences multiples (Gardner, 1983), Kag Sanoussi (2015) définit l'« intelligence négociationnelle » comme l'ensemble des capacités d'un individu à mobiliser et allier de manière originale et efficace différentes ressources pour concevoir et mener une négociation en vue de parvenir à l'objectif fixé. Elle se traduit par des compétences de tractation avec des acteurs multiples. Le négociateur doit donc savoir influencer quiconque par différents canaux (Skype, vidéo, SMS, réseaux sociaux, etc.). Toutefois, ce *work face* digital exacerbe la compétition entre les différents intérêts en jeu : chacun cherche à contribuer à un tableau d'ensemble. Personne ne se contente d'être un *follower*, voire le promoteur d'un accord pré-formaté ; chacun s'imagine co-concepteur de la solution et se retrouve fréquemment frustré par les décisions finales au point de passer à des actes de déconstruction des accords dès qu'il estime ne pas être à l'origine de la solution préconisée. De plus, chacun est susceptible de parler au nom des intérêts des absents.

Ces mécanismes augmentent la pression qui pèse sur les négociateurs, enclenchent des processus d'escalade et exacerbent les tensions. Relayés et commentés en permanence par des médias et les réseaux sociaux, les accords signés sont davantage susceptibles d'être jugés inacceptables, voire inéquitables par les parties faibles ou absentes.

Malgré les stratégies de communication mises en œuvre par les gouvernements, les opinions publiques et les électeurs sont ainsi intervenus dans les négociations entre les grandes puissances à propos de l'opportunité d'une intervention militaire en Syrie en 2013 ou de la signature des traités de libre-échange entre l'Europe et le Canada en 2016.

1.2 Les limites de la négociation distributive postmoderne

Les modes classiques de négociation évoluent avec le développement de nouvelles pratiques de communication et de *lobbying*, la revendication de transparence par l'opinion publique ainsi que le traitement de masse des données (les *big data*). Les réseaux sociaux amplifient les dramatisations et les interprétations « complotistes » ; ils aggravent donc les risques habituellement associés aux négociations distributives : allongement de la durée des débats, dégradation de la relation, atteinte d'un résultat sous-optimal. Dans cette dynamique, une nouvelle exigence apparaît. Il faut savoir démontrer, coûte que coûte, à l'opinion publique que les parties prenantes se sont acquittées de leurs tâches avec zèle (Colson, 2009). La médiatisation des efforts devient une valeur qui influence les observateurs, et donc l'accord en cours. Par effet d'entraînement, chacun n'a de cesse d'être le premier à ouvrir le cadre à de nouveaux acteurs et enjeux dès qu'un protocole d'accord ne lui convient pas. Ainsi, le projet de construction de l'aéroport de Notre-Dame-des Landes stagne-t-il dans le *statu quo* pendant des décennies sous l'invocation sans fin de nouveaux acteurs humains (touristes, habitants limitrophes de sites de l'aéroport actuel, militants *no border* étrangers à la région, etc.) ou non humains (référendum, faune et flore des zones humides, exploitations agricoles et leurs

cheptels, etc.). Cet élargissement permanent à de nouvelles parties prenantes entraîne une radicalisation des positions de chacun.

Finalement, la négociation distributive postmoderne conduit à récompenser la partie prenante la plus déraisonnable ; celle-ci propose, soit un réductionnisme, soit une complexité croissante pour justifier sa radicalité (construire un aéroport surdimensionné *ex nihilo*, ou laisser un territoire vierge et des installations aéronautiques en milieu urbain). Ainsi le gouvernement Obama a-t-il échoué dans la définition d'une nouvelle réglementation pour la possession des armes à feu par des citoyens américains. Face à une position initiale affichée (interdiction chez tout particulier d'un équipement militaire), annoncée par le Président en larmes après une nouvelle tuerie, les parties prenantes opposantes confirmèrent leur refus d'étudier toute restriction de la loi en vigueur. Aucun compromis ne fut élaboré. La transparence des échanges sur les réseaux radicalisa les positions de chaque camp sans qu'un processus d'élaboration de solution, même mineur, ne puisse être initié.

1.3 Les limites de la négociation raisonnée postmoderne.

La négociation intégrative vise, au-delà des positions affichées, la satisfaction des besoins et des attentes prioritaires de tous les acteurs qui se rencontrent autour d'une situation à gérer. Portée par la vague des innovations technologiques, la négociation « gagnant-gagnant » théorisée par Roger Fisher et William Ury (1981) réussit d'autant mieux qu'elle fait croître le cercle des personnes physiquement présentes aux échanges. Or, le protocole de négociation (séparation des personnes et du différend, focalisation sur les intérêts et non les positions, créativité, etc.) est relativement efficace dans une relation où le présentiel domine, mais devient hasardeux lorsque le mode d'échanges dominant entre des acteurs de plus en plus nombreux devient la communication numérique.

La formule du négociateur raisonné « *suaviter in modo, fortiter in re* » (souple avec les personnes, inflexible avec les enjeux) reste vaine à distance où des millions de parties diffuses, anonymes ou pas, interagissent dans des *bad buzz* successifs qui provoquent une surenchère de la violence, notamment par une multiplication des attaques *ad persona*. Ces contestations permanentes, provoquent un enchevêtrement d'exigences contradictoires et donc la création de nœuds gordiens ou nœuds distributifs, difficiles à dénouer (Lempereur, 2015).

La négociation raisonnée postmoderne ne peut sortir de cette impasse car elle ne traite pas certains coûts cachés et legs négatifs (par exemple : la désindustrialisation, les plans d'ajustements structurels, la surpêche et la déforestation, etc.). Elle programme la désimplication des négociateurs : ils n'accompagnent plus les personnes chargées de mettre en œuvre l'accord une fois celui-ci entériné. Malgré la participation de plus en plus fréquente, à côté des diplomates officiels, de multiples acteurs privés et ONG en amont et pendant les négociations internationales, de nombreux accords restent d'applications fragiles. Il en est ainsi de la permanente renégociation de la dette grecque. Malgré le FMI qui plaide pour un effacement d'une partie des sommes dues par l'Etat hellénique et l'action de plusieurs ONG, les négociateurs européens continuent depuis 2016 à acter des décisions à court-terme qui ne permettent pas une sortie durable de crise.

2. L'EMERGENCE D'UNE NEGOCIATION RESPONSABLE (OU NEGOCIATION BASEE SUR LES INTERETS GLOBAUX)

Devant les risques de *bad buzz* (opérés par des consommateurs, des militants, des journalistes, etc.), les négociateurs se protègent ; ils présentent comme une avancée décisive tout accord *a minima* qui laisse peu de place aux rumeurs et critiques. Cette prudence n'enraye pas les processus d'escalade conflictuelle. Les déclarations partisans qui circulent de manière intempestive sur Internet occupent les esprits au point de minimiser l'expression de l'intérêt général. Il devient alors important de trouver une perspective commune où chacun sauvera la face vis-à-vis des accusations relayées sur les réseaux sociaux. Mettre en garde l'ensemble des acteurs et commentateurs des risques individuels et collectifs encourus peut aider à contenir ces débordements. Toutefois, alerter sur les dangers partagés ne suffit pas à stimuler une dynamique constructive : les accords doivent prouver à tous que la réponse apportée permettra des avancées économiques, sociétales et environnementales prenant en compte les enjeux de toutes les parties présentes et absentes de telle sorte que les résultats intermédiaires et finaux soient publiquement défendables.

Le concept de *négociation responsable* (désormais NR), ou de *négociation basée sur les intérêts globaux* (NBIG), présente une réponse possible à cette problématique. Nous nommons ainsi cette modalité de négociation car elle intègre à la fois une prise en compte de l'intérêt général et les nouvelles connaissances réticulaires qu'il faut désormais intégrer dans la gestion des échanges. Trois principes permettent de structurer les attitudes des acteurs vers un accord qui ne sera pas remis en question facilement par un effet médiatique :

- la définition d'une performance globale où les exigences des parties prenantes convergent vers une prise en compte des intérêts à long terme de tous les acteurs ;
- la répartition des leaderships entre les parties prenantes afin de les responsabiliser sur les risques d'échec ou d'impact négatif ;
- la construction d'un accord « gagnant-gagnant » pour les acteurs humains et non humains présents ou absents.

2.1 La performance globale

La plupart des négociations ont tendance à se focaliser sur un faible nombre de sujets, voire un objet unique (le niveau des salaires lors d'un dialogue social, le prix dans une transaction commerciale, un geste symbolique dans une rencontre diplomatique, etc.). La pression des réseaux sociaux accentue ce rétrécissement du champ des négociations qui favorise les guerres de positions, les blocages et les risques de compromission. Il apparaît nécessaire d'inciter les parties à prendre de la hauteur, à multiplier les sujets de confrontation et à ouvrir le champ des possibles pour pouvoir opérer plus facilement à des compensations. Il convient également de définir des critères de réussite qui soient publiquement défendables auprès des parties faibles ou absentes (y compris les générations futures) à court et à long terme. Le concept de performance globale est un outil utile pour minimiser le risque de compromis « compromettant » qui lèserait ou occulterait les intérêts des acteurs affectés par les débats. Par sa capacité à ouvrir les discussions au-delà des positions tenues par les acteurs, il peut transcender les intérêts partisans et amorcer une désescalade des conflits.

Le concept de performance globale est issu de la littérature managériale. Il évalue les stratégies de développement durable des entreprises et, notamment leurs responsabilités à l'égard des parties prenantes (Capron et Quairel, 2010). Il peut être défini comme

« l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006) ; il se concrétise par la nécessité de trouver un équilibre dans la recherche de prospérité économique, de respect de l'environnement et d'amélioration de la cohésion sociale (Pesqueux, 2002). Des outils déjà mis en œuvre dans les entreprises permettent de prendre en compte les enjeux des parties prenantes dans la décision. Ainsi, certaines sociétés commencent-elles à publier leurs comptes, non plus uniquement en termes comptable et financier, mais en intégrant d'autres critères, à l'image de la *Triple Bottom Line Reporting* (Elkington, 1998) : celle-ci présente les résultats obtenus globalement sous la forme mnémotechnique dite des 3 P (Population, Planète, Prospérité). Dans la sphère non marchande, une organisation à but non lucratif, créée en 1997 dans le cadre du PNUE (Programme des Nations-Unis pour l'Environnement), le *Global Reporting Initiative* se donne pour l'objectif d'élaborer un référentiel d'indicateurs et de lignes directrices pour aider les personnes morales à produire des rapports intégrant les dimensions économiques, sociales et environnementales de leurs activités.

En raison de la technicité de ces premiers outils disponibles, face à la difficulté de mesurer ce concept multidimensionnel, Angèle Dohou et Nicolas Berland (2007) proposent d'analyser la performance globale comme une convention sociale co-construite entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes : chacune des dimensions de la performance est le résultat d'un compromis compatible avec les valeurs de chacun.

Appliquée à la négociation, la notion de performance globale est utile pour communiquer des résultats intermédiaires ou définitifs qui seront moins contestés par les acteurs forts, faibles ou absents (Sebastien, 2011). Le fait de définir ce que chacun entend (en fonction de ses intérêts) par performance globale lors des premiers échanges permet de créer un premier accord formel (quitte à ce que cela soit un accord sur le désaccord). Par cette controverse, la finalité est de faire reconnaître, à chacun, la nécessité d'un référentiel d'évaluation des accords obtenus. Cette approche initiale, avant d'évoquer les contenus, constituera une première négociation facilitant la régulation des échanges. Elle cadrera les discussions car cette définition rappellera durant toutes les étapes, les risques majeurs encourus collectivement ; la notion de performance globale sera donc instrumentalisée en porte-parole des intérêts de toutes les parties faibles ou absentes (Li Vigni, 2013). En parlant en son nom, il sera plus aisé de recadrer les dérives en cours lorsqu'un acteur absent ou non humain sera exclu des discussions et deviendra un fauteur de troubles potentiel par réseaux interposés. Ainsi, face à un important distributeur alimentaire qui réclame des réductions de prix sur des produits frais, un fabricant local revendiquera utilement le maintien des paysages et des emplois agricoles de proximité, la diminution de l'empreinte carbone et l'utilisation raisonnée des produits phytosanitaires. En se faisant le porte-parole auprès des clients de ces parties absentes que sont les générations futures et les populations rurales, il obligera le distributeur à prendre en considération d'autres éléments de négociation que le prix. Quelle que soit l'importance des divergences d'appréciation de ces enjeux par les parties et du résultat obtenu, ce premier débat sur les critères de performance globale permet l'expression des capacités de leader de chacun et une reconnaissance mutuelle de toutes les parties prenantes.

2.2 Le leadership partagé

De nombreux négociateurs s'efforcent de conserver le contrôle des discussions, jusqu'à prendre l'ascendant sur l'autre partie. Trop de négociations commerciales, familiales ou sociales se résument ainsi à un rapport de force où chacun cherche à se faire reconnaître et respecter tout en incitant l'autre à se dévoiler en premier. Ce jeu de rôle compétitif risque de virer à la caricature sous le regard de millions d'internautes susceptibles de réagir à tout instant ; il faut pouvoir à la fois rester ferme, tout en se montrant suffisamment flexible et

ouvert à la discussion. En effet, la NBIG ne peut s'imposer sans l'existence de leaders qui orientent l'accord final vers une performance globale et sont à la manœuvre pour la construction d'un projet commun. *De facto*, ces leaders sont les promoteurs d'objectifs durables (économique, social, sociétal, environnemental) face aux négociateurs qui ne prennent en compte que certains acteurs présents. Pour minimiser les risques de mise en cause de l'accord, ce leadership ne peut être que réparti entre les parties prenantes.

Ce leadership partagé peut être défini comme un processus d'influence distribué parmi un ensemble d'individus plutôt que centralisé entre les mains d'une seule personne agissant en tant que détenteur de l'autorité (Pearce et Conger, 2003). Cette confiance construit la relation. En effet, même lors des échanges digitaux, les pratiques du don et du contre-don définies par Marcel Mauss (1990) demeurent une clé de la progression des échanges (Forasacco dans Frimousse et Peretti, 2015) ; chaque protagoniste doit se montrer à son avantage (prendre l'initiative de l'élaboration des accords, faire des contrepropositions innovantes, répliquer aux accusations d'immobilisme, etc.) tout en veillant à rééquilibrer les échanges entre les parties prenantes sur le plan substantiel et symbolique. Emerger en tant que leader d'un *round* devient une opportunité de faire reconnaître son efficacité vis-à-vis de ses partisans en ligne et donc, de pouvoir modérer leurs exigences. Dans ce contexte ouvert, le leadership partagé vise à améliorer la productivité du groupe et la performance dans les modalités d'application des accords signés.

Durant la négociation responsable, la rotation du leadership s'opère à deux niveaux :

- Par la répartition des expertises mobilisables sur une thématique, une zone géographique, une technologie, une population, etc. ;
- Par l'attribution successive de la responsabilité des opérations à un animateur en charge d'assurer la bonne conduite de la procédure de négociation pendant une durée définie.

Chaque partie prenante est appelée à mener les échanges en toute partialité : elle anime les *rounds* qui lui seront confiés en y défendant ouvertement ses points de vue et ses intérêts personnels.

Les durées d'exercice de ces leaderships sont équivalentes entre toutes les parties présentes. Chacune a la charge successive de consigner, dans le protocole, les points d'accords qu'il obtient de ses interlocuteurs ainsi que les contreparties inhérentes. Les acteurs présents se font successivement les porte-parole des parties absentes ou fantômes jusqu'à formuler des exigences en leurs noms et pour leurs comptes. Pour soutenir l'implication et la motivation de tous vers l'obtention d'un accord, il est nécessaire que tout acteur puisse être remplacé sans entraver le processus en cours. Les personnes mises à l'écart peuvent réintégrer le processus de négociation à la suite d'une actualité favorable.

Ce processus de leadership partagé conduit *in fine* les négociateurs à :

- s'appropriier collectivement les problèmes, enjeux, besoins et ressources ;
- formaliser les désaccords éventuels ;
- se mettre à la place des autres parties absentes et présentes ;
- développer des solutions innovantes.

Sous la contrainte permanente de devoir rendre des comptes publiquement, chacun pourra ainsi actualiser les avancées de la négociation sans renoncer à la défense de ses propres intérêts.

Ainsi, un important sous-traitant industriel de l'aéronautique, sommé d'innover pour continuer d'améliorer la qualité des prestations finales aux conditions d'achat antérieures gagnera à modifier ses pratiques de négociation ; il proposera à tous les partenaires impliqués dans la résolution d'un problème complexe de production d'organiser et d'animer une partie

des discussions. Pour tenir son rôle de leader, chacun sera incité à se mettre à la place des autres, à clarifier ses enjeux et ses attentes et à faire avancer les débats vers l'accord final. En cas d'immobilisme, le leader du moment sera confronté au risque de perdre sa crédibilité, de s'exclure de toute alliance reconnue comme constructive et de se voir attribuer la responsabilité des retards, des échecs, voire des risques de dysfonctionnements futurs.

Les leaders successifs de la coalition NBIG, anticiperont la célébration de l'événement que représente un accord final ambitieux en mettant en scène chaque franchissement d'étapes et chaque différend aplani. Ils souligneront les bénéfices de la négociation dans un cadre universel.

2.3 La construction d'un accord « gagnant/présents-gagnant/absents »

La conclusion de nombreux accords se heurte à la rigidité des mandats délivrés par les décideurs aux négociateurs, qui ont fréquemment trop peu de marge de manœuvre pour oser innover et dépasser des situations de blocage. Il en est souvent de même lors la mise en œuvre des conventions qui laisse peu de latitude aux acteurs de terrain pour faire vivre l'accord et trouver des solutions face aux aléas. Le fait que toute partie prenante puisse réagir et amplifier le moindre incident ou la moindre incohérence sur les réseaux sociaux incite les mandants à contrôler fortement toute initiative. Un processus de négociation responsable devra être en mesure d'intégrer les enjeux des acteurs absents au fur et à mesure de leur apparition tout en cadrant les échanges pour assurer le respect des instructions données. Il ne s'agit pas de vouloir tout régler en début de négociation, mais de fixer des règles *a minima* de prise en compte des intérêts qui émergent à tout moment notamment via les réseaux sociaux. Un document formalisant les différentes composantes visées (économique, sociale, sociétale, environnementale) apportera une aide significative à l'exercice du leadership partagé ; sa co-construction favorisera une représentation commune, un projet commun qui traite chaque aspect de l'accord recherché (Heckscher, 2013).

Cette intelligence collective cherchera à aboutir à un accord gagnant/présents-gagnant/absents, c'est-à-dire un accord qui satisfasse les attentes et les intérêts des parties présentes et traite les enjeux des parties absentes. Les gains maximums pour les acteurs présents sont au centre des discussions, tout en tenant compte des avantages conservés ou obtenus par les parties absentes lors de l'application du protocole d'accord.

Indépendamment des conditions d'obtention d'une performance globale et de la prise en compte de tous les acteurs absents et présents, un document destiné à être complété au fur et à mesure des échanges précisera utilement :

- les thématiques de négociation (points négociables et non négociables) ;
- les étapes clés qui symboliseront la dynamique de progression vers l'accord final ;
- la fonction et les conditions d'utilisation des objets et artefacts pouvant être utilisés au cours des échanges (Internet, réseaux sociaux, locaux, comptes-rendus et rapports, etc.) ;
- les risques encourus en cas d'échec et les gratifications attendues en cas de succès ;
- les différends de la communication sur les thématiques secrètes et les formes de médiatisation, voire de publicité, qui pourront en être fait, le moment adéquat, afin de prendre de vitesse les *bad buzz*.

Quel que soit son degré de finition obtenu, y compris s'il reste vide d'engagement pour une ou plusieurs parties hostiles, le document synthétisant les ambitions de la NBIG devient un porte-parole des objectifs et des comportements que le réseau des acteurs humains et non humains mettra en jeu. Dans cette fonction de porte-voix, le document qui est diffusé revisite les rapports de pouvoir et d'autorité des protagonistes et donc, permet aux parties prenantes

faibles de mieux défendre leurs intérêts à long terme. Tout au long des *rounds*, il peut être mobilisé et amendé en fonction des blocages des échanges-

Dans un contexte où les négociateurs responsables sont minoritaires, ces pratiques innovantes ne peuvent surgir sans faire l'objet d'une pédagogie auprès des acteurs qui y sont insensibles. Selon les résistances en place, la négociation responsable doit convaincre, par dosage progressif, en passant de l'état de démonstration à celui de *monstration*, au sens étymologique et chirurgical ; elle doit montrer la réalité des enjeux et des risques pour chaque partie dans tous ses aspects les plus négatifs voire catastrophiques. Le but est d'inciter les personnes en situation de pouvoir à proposer des contreparties recevables par les acteurs les plus faibles dont l'opinion publique risque de se faire le relais. Ainsi, à titre de *monstration*, il est nécessaire de recenser les modalités d'accords susceptibles d'être vécus comme des échecs retentissants par les commentateurs sur réseaux sociaux ; cette énumération servira de mise en garde aux leaders successifs et stimulera la recherche de solutions innovantes. Les partisans de la NR doivent, ensuite, entreprendre l'élaboration d'un « pont d'or » envers ceux qui sont les plus réticents à considérer les dimensions sociétales et environnementales des accords. Cette synthèse comprendra autant les avantages substantiels (nombre d'emplois supplémentaires, marchés nouveaux, avantages concurrentiels sur les acteurs traditionnels, modernisation de l'outil de production, etc.) que les gains de notoriété (image internationale, appartenance à une communauté responsable, promoteur de la recherche et développement, prise en compte de l'exigence écologique des jeunes générations, etc.). Elle fera jouer un rôle clé aux acteurs non humains qui ne seront plus perçus exclusivement comme contrainte ou quantité négligeable, mais considérés comme source de profits durables.

Conclusion

Face à l'augmentation du nombre des parties prenantes et l'injonction de transparence faite par la société contemporaine, la *négociation responsable* (ou *basée sur les intérêts globaux*) présente une alternative en cas d'impasse de la négociation classique et raisonnée. Elle œuvre à une pacification des échanges sous flux numériques et à la formalisation d'accords bénéfiques à tous les acteurs qu'ils soient présents ou absents. Elle se développe essentiellement sur le triptyque suivant :

1. *La valorisation de la notion de performance globale* par l'opinion publique, les institutions et les entreprises. Ce choix n'est pas dicté par la morale ou par l'altruisme, mais par la recherche d'un projet commun qui produise un effet de transcendance sur toutes les parties concernées. Il est inhérent à une négociation inscrite dans une complexité où l'incertitude devient générale à l'ère digitale. À défaut, les acteurs absents et présents, humains ou non humains peuvent être instrumentalisés au détriment d'un résultat final optimal.
2. *La promotion du leadership partagé*. Dans une intention de parfaire la notion d'équité induite par l'atteinte d'une performance globale, l'exercice d'un leadership partagé est recherché entre chacune des parties prenantes, quel que soit son statut et les asymétries de pouvoir en place. Il responsabilisera chacun en cas d'échec des négociations ou d'impacts négatifs lors de la mise en œuvre de l'accord.
3. *La mobilisation de tous les acteurs humains et non humains* en tant que contributeurs à un accord final qui répartit entre les parties présentes et absentes les gains immédiats et futurs. Un point d'équilibre est recherché entre les aspects économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux dont chaque partie peut bénéficier. Cette synthèse servira aux promoteurs de la performance durable de pont d'or vis-à-vis des acteurs qui sont dans l'expectative ou l'opposition.

Ces trois piliers de la NBIG seront d'autant plus efficaces que les négociateurs prendront soin de les formaliser en documents d'étapes pouvant être communiqués rapidement à tous, afin de limiter les effets chaotiques des réseaux (*bad buzz*, piratages, espionnages). La NBIG, requiert de la part de ses leaders, un sens de l'éthique. Un négociateur responsable est mû par le devoir de résultats sur le long terme qui soit acceptable et défendable par tous. Il doit développer ses capacités de faire face à des protagonistes résistants au principe même de la négociation responsable, en mobilisant des tiers tels que les réseaux sociaux, les lobbyings, l'opinion publique, grâce à une exploitation astucieuse des technologies numériques.

Références

BARET Pierre (2005), *Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique ?*, Colloque ADERSE, IAE Lyon, Novembre 2005.

BOURQUE Reynald et Christian THUDEROZ (2011), *Sociologie de la négociation*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

CALLON Michel, Pierre LASCOUMES et Yannick BARTHE (2001), *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Paris, Édition du Seuil.

CAPRON Michel et Françoise QUAIREL (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.

CARNEVALE Peter J. D., Dean G. PRUITT et Scott D. BRITTON (1979), « Looking Tough : The Negotiator Under Constituent Surveillance », *Personality and Social Psychology Bulletin*, Sage, 5(1), p. 118-121.

COLSON Aurélien (2004), « Gérer la tension entre secret et transparence », *Revue française de gestion*, Lavoisier, n° 153(6), p. 87-99.

COLSON Aurélien (2009), « La négociation diplomatique au risque de la transparence : rôles et figures du secret envers des tiers », *Négociations*, 11(1), Bruxelles, De Boeck, p. 31.

DOHOU Angèle et Nicolas BERLAND (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*, Communication au Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité « Comptabilité et environnement », Mai 2007, France.

DRUCKMAN Daniel et James N. DRUCKMAN (1996), « Visibility and Negotiating Flexibility », *The Journal of Social Psychology*, Taylor & Francis, 136(1), p. 117-120.

ELKINGTON John (1998), *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*, Gabriola Island, New Society Publishers.

FISHER Roger et William URY (1981), *Getting to yes : negotiating agreement without giving in*, Boston, Houghton Mifflin.

FREITAG Michel (1986), *Dialectique et société*, Montréal, Éditions l'Âge d'Homme.

FRIMOUSSE Soufyane et Jean-Marie PERETTI (2015), « Regards croisés sur la négociation dans le contexte numérique », *Question(s) de management*, Édition Management & Société, (11), p. 99-118.

GARDNER Howard (1983), *Frames of mind : the theory of multiple intelligences*, New York, Basic Books.

HECKSCHER Charles (2013), « Purposive Negotiation », *Négociations*, 20 (2), Bruxelles, De Boeck, p. 113-129.

LEMPEREUR Alain (2015), « Le nœud gordien en négociation : dénouer des demandes complexes et intenses », *Question(s) de management*, Édition Management & Société, (11), p. 91-98.

LI VIGNI Fabrizio (2013), « Les non-humains peuvent-ils être des porte-parole ? » *Composite*, Édition électronique ComPOSITE, 16(1), p. 44-61.

MAFFESOLI Michel (1993), *La contemplation du monde*, Grasset.

MAUSS Marcel (1990), *The gift : forms and reason for exchange in archaic societies*, London, Cohen.

PEARCE Craig L. et Jay A. CONGER (2003), *Shared leadership : reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications.

PESQUEUX Yvon (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Paris, Presses universitaires de France.

SADIN Éric (2015), *La vie algorithmique: critique de la raison numérique*, Paris, Éditions l'Échappée.

SANOUSI Kag (2015), *Les 10 clés de l'intelligence négociationnelle*, Rama Édition

SEBASTIEN Léa (2011), « Quand les acteurs faibles et absents s'immiscent dans la négociation environnementale », *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement*, (11), revues.org, p. 66-81.

TREMBLAY Jean-François et Renaud PAQUET (2003), *Le négociation basée sur les intérêts sous la loupe : un regard sur ses formes multiples, ses prémisses théoriques et ses effets empiriques*, document de recherche, Hull, Université du Québec en Outaouais, Département de relations industrielles.

ZARTMAN I. William (2014), « Construire des compromis not compromising », *Négociations*, (21), Bruxelles, De Boeck, p. 161-170.