



LES 6 SECRETS DE NEGOCIATION DE KISSINGER

Stéphane BLIEK

Facilitateur et formateur en
Négociation
Management de transition



1. Accélérer l'Inévitable

- Principe : La négociation ne doit pas lutter contre les courants historiques ou structurels, mais les utiliser comme levier pour forcer un accord.
- Illustration : Identifier les forces irrésistibles (ex: le déclin inévitable d'un régime minoritaire en Rhodésie) et présenter l'accord non comme un choix, mais comme la seule alternative à une catastrophe certaine.
- Tactique moderne : Présentez l'option de « non-accord » comme un chemin vers une détérioration garantie de la position de l'autre partie. Utilisez des expressions comme : « Je sais que vous n'aimez pas cela, mais quelle est l'alternative ? ».

2. Le Plan d'ensemble

- Principe : Ne jamais traiter une négociation comme un événement isolé, mais comme une pièce d'un puzzle global.
- Illustration : Kissinger refusait l'approche purement tactique consistant à traiter les dossiers « sur le fond » au moment où ils se présentent. Il créait des « liens » (linkages) entre des régions ou des enjeux disparates (ex: lier la Détente avec l'URSS à la résolution de la guerre du Vietnam) pour multiplier les pressions.
- Tactique moderne : Avant d'entrer en salle, cartographiez les intérêts à long terme plutôt qu'à court terme. Posez-vous la question : « Comment cette vente ou cet accord sert-il ma stratégie dans trois ans ? ».

3. L'Empathie assertive

- Principe : La compréhension profonde de la psychologie de l'interlocuteur est le carburant de l'exécution stratégique.
- Illustration : Il s'agit de démontrer une compréhension non-jugeante du point de vue de l'autre (empathie) tout en restant absolument ferme sur ses propres objectifs (assertivité). Kissinger étudiait les histoires personnelles et les traumatismes de ses homologues pour calibrer son ton.
- Tactique moderne : Face à un interlocuteur difficile, utilisez une « livraison douce pour un message dur ». Montrez que vous comprenez ses contraintes internes pour réduire sa défensive, puis posez vos conditions de manière inébranlable.

4. L'Action en coulisses

- Principe : La négociation n'est pas un concours d'éloquence, mais une gestion des conséquences de l'absence d'accord.
- Illustration : Kissinger agissait souvent loin de la table de négociation pour modifier l'équilibre des récompenses et des sanctions avant même la rencontre. Si le « non » est plus attractif que le « oui », il faut changer la configuration du jeu (parties prenantes, enjeux, ou risques).
- Tactique moderne : Identifiez les « alliés de l'ombre » de votre adversaire et recrutez-les ou neutralisez-les pour réduire ses options. Ne cherchez pas à persuader l'autre de changer d'avis, changez la situation qui soutient son avis.

5. L'Ambiguïté constructive

- Principe : La clarté totale est parfois l'ennemie de l'accord immédiat.
- Illustration : Utiliser des formulations sophistiquées qui permettent à chaque partie de revendiquer une victoire symbolique tout en progressant sur le fond. Cela permet de contourner des impasses idéologiques irréconciliables (ex: le Communiqué de Shanghai sur « Une seule Chine » sans dire laquelle).
- Tactique moderne : Lorsqu'un mot bloque tout le processus, inventez une formule qui « fait triompher la foi sur la substance », permettant de remettre les sujets difficiles à plus tard tout en commençant la coopération pratique.

6. La Dextérité multipartite

- Principe : La réalité d'un accord durable n'est jamais seulement bilatérale. Il faut voir le contexte global.
- Illustration : Utiliser la « cartographie à rebours » (map backward) pour déterminer la séquence idéale des interlocuteurs. Kissinger ne négociait avec sa cible finale (ex: Ian Smith) qu'après avoir verrouillé le soutien de toutes les parties périphériques capables de bloquer l'accord.
- Tactique moderne : Ne commencez pas par la partie la plus difficile. Obtenez d'abord le soutien de ceux dont l'avis compte pour votre cible, et utilisez ces accords partiels comme un fait accompli pour forcer la décision finale.