

■■■ pour être satisfait de la négociation menée ? Et à quoi reconnaît-on, au fond, une négociation réussie ? « *A ce que son résultat dure dans le temps, assure Aurélien Colson. Un bon accord n'a pas besoin d'être renégocié chaque matin. Cela signifie qu'il est productif – il crée quelque chose que chaque négociateur ne pouvait atteindre seul – et il est équitable – chaque négociateur y trouve son intérêt. C'est la négociation qui a ainsi durablement rétabli la paix en Nouvelle-Calédonie avec les accords de Matignon en 1988 puis ceux de Nouméa en 1998.* » Derrière la poignée de mains historique, le 26 juin 1988, entre Jean-Marie Tjibaou et Jacques Lafleur, un marathon de pourparlers entre les délégations kanak et caldoche, sous la médiation de Michel Rocard, et alors que la Nouvelle-Calédonie est en train de basculer dans la guerre civile. Les dissensions sont innombrables, mais les deux leaders semblent déterminés à trouver un accord politique, et Rocard, en faisant pénétrer secrètement les délégations dans les jardins de Matignon, les

**« Négocier ne consiste pas à démontrer qu'on a raison. C'est obtenir l'accord de l'autre. »** Lionel Bellenger

prévient solennellement : « *Nous sortirons avec la paix ou la guerre.* » Jacques Lafleur racontera plus tard : « *Nous avançons sur une voie commune en laissant de côté, pour un temps, ce qui nous divisait trop fortement.* » La négociation dans ce qu'elle a de plus noble...

Bien différents furent les pourparlers diplomatiques de Camp David, qui aboutirent au traité de paix israélo-égyptien de 1979. Pour l'historien et politologue Pascal de Crousaz, Camp David fut d'abord la démonstration éblouissante des techniques de négociation israéliennes. « *Les Israéliens ont utilisé tout l'arsenal de la négociation dite brutale, ce ne fut qu'un rap-*

## Hélène Bourbouloux, administratrice judiciaire

« Un bon accord est souvent le résultat de sueur et de pleurs »

Mieux vaut ne pas croiser Hélène Bourbouloux sur son chemin. Non pas qu'elle soit antipathique, mais disons qu'elle pratique un métier bien particulier. Cette quadra est en effet administratrice judiciaire, elle accompagne les entreprises en difficulté. Avec poigne et efficacité, ce qui en fait une des stars du milieu. Elle a eu à traiter les dossiers Gérard Darel, France Loisirs, Bata, Kindy, Petroplus, Saur, Vivarte, Presstalis et tant d'autres, et à négocier avec des fonds d'investissement, des banquiers, des avocats, des syndicalistes... la survie de toutes ces entreprises. « *Il peut y avoir des négociations bilatérales, c'est le cas le plus fréquent et ce n'est pas simple. Mais il arrive aussi que cela soit du multilatéral. Par exemple, dans le cas du distributeur Vivarte, je devais discuter avec 170 créanciers. Dans ce type de situations, je dois négocier la moins pire des solutions pour le maximum de personnes. Un bon accord est souvent le résultat de sueur et de pleurs* », explique Hélène Bourbouloux. Pour limiter les tensions, rien ne vaut la préparation. « *Quel que soit l'objet négocié, la première étape doit être de par-*

*tager le diagnostic. Il faut établir un état des lieux, présenter les problèmes et indiquer comment on souhaite s'en sortir. Sans cela, les autres parties peuvent avoir l'impression de se faire rouler* », insiste-t-elle. Ce n'est qu'ensuite qu'il est possible d'élaborer un cahier des charges en estimant, par exemple dans son domaine, les besoins d'argent et les cessions éventuelles d'activités d'une entreprise. « *Si*

*cela est bien préparé, les parties ne pourront se chamailler que sur le décorum.* » Pour l'administratrice judiciaire, le succès d'une négociation passe forcément par la confidentialité. « *Une entreprise pourra tout dire d'elle si les autres parties s'engagent à ne pas débiller ces informations sur la place publique. Cela doit être contractualisé pour protéger l'entreprise en situation de fragilité.* » En négociation, Hélène Bourbouloux s'efforce de recentrer régulièrement les discussions, de rappeler les besoins de l'entreprise et utilise l'humour pour détendre l'atmosphère. « *C'est beaucoup de théâtre, reconnaît-elle. Il faut savoir faire des pauses en réunion ou aller au clash, c'est selon... Mettre du cœur, cela peut aussi rassurer les parties. Mais il faut surtout être bon technicien.* » Selon Hélène Bourbouloux, les femmes ont des qualités en négociation que n'ont pas les hommes. Elles auraient une plus grande capacité d'écoute et seraient dans un rapport de forces plus doux qu'eux. Elles éviteraient ainsi d'humilier les autres parties – ce qui n'est jamais très bon en négociation ■



Référence. Hélène Bourbouloux a traité les dossiers Gérard Darel, France Loisirs...

B. P.