



**Enseignement général de défense**  
**Cycle «Techniques d'expression et travail en équipe (TE2)»**

Synthèse de la conférence sur le thème de  
**« Négociation en opérations extérieures »**  
prononcée par le Général RACT MADOUX et  
Monsieur le professeur P. LARDELLIER le 6 septembre 2004.

## Fiche documentaire

- 1 - Conférence sur les techniques d'expression : « Négociation en opérations extérieures » par le Général RACT MADOUX et Monsieur le professeur P. LARDELLIER.
- 2 - négociation en opex.doc
- 3 - Commandant (air) Dominique TARDIF (France).
- 4 - 6 septembre 2004.
- 5 - Division C.
- 6 - Compte rendu de la conférence sur les techniques d'expression.
- 7 - S'appuyant sur l'expérience vécue par le Général RACT MADOUX lors de l'opération Licorne en Côte-d'Ivoire, Monsieur le professeur LARDELLIER a rappelé dans le détail la théorie de la négociation.
- 8 - Mots clefs : *négociation-opex*.



# CYCLE DE TECHNIQUES D'EXPRESSION ET DE TRAVAIL EN EQUIPE (TE2)

COLLEGE INTERARMEES  
DE DEFENSE  
Cdt TARDIF (C1)

Synthèse de la conférence sur le thème de  
« Négociation en opération extérieure »  
prononcée par le Général RACT MADOUX et  
Monsieur le professeur P. LARDELLIER le 6 septembre 2004.

## Présentation de l'opération Licorne

Suite à l'émergence au nord du pays d'une force nouvelle rebelle au pouvoir en place, la Côte-d'Ivoire s'est retrouvée partagée en deux parties : une au sud avec les forces du pouvoir, une deuxième au nord avec les forces nouvelles.

Une certaine dissidence parmi les forces rebelles a conduit une faction à attaquer les banques. Cette situation a nécessité l'intervention de la France notamment dans l'ouest du pays afin d'assurer une sécurisation.

Dans le sud du pays, face à la lenteur du processus de négociation, de jeunes officiers des forces loyales, dynamiques et aventureux, ont affiché la volonté de traverser la zone de confiance afin de rejoindre Bouaké, ville principale de la partie nord. La tension qui régnait entre ces éléments incontrôlés et les forces françaises s'est traduite par le blocage du 43<sup>ème</sup> BIMA à Abidjan.

## La négociation

Historiquement, la négociation a une origine commerciale et économique. Elle permet de trouver un accord pour l'échange de marchandises qui puisse assurer des relations pérennes entre les parties.

Il s'agit également d'une tradition diplomatique. Au bout d'un certain temps de conflit, les belligérants finissent toujours par s'asseoir à la table des négociations. Une guerre entraîne de tels coûts et de telles privations pour les populations que la diplomatie revient naturellement sur le devant de la scène afin de négocier une sortie de conflit.

Enfin, la négociation est une nécessité militaire. Il peut être intéressant de négocier afin de retarder le plus possible le moment d'utiliser la force. De plus, le règlement définitif par les armes d'un différend avec une population particulière imposerait, dans l'absolu, la suppression totale de celle-ci afin de ne pas voir resurgir une résistance ! Il est donc évident qu'apparaît toujours un moment pour lequel la négociation devient incontournable. A titre d'exemple, une négociation réussie pour le GIGN consiste en la réduction d'un forcené sans l'usage du feu et l'effusion du sang.

## Finalité et contraintes

La négociation doit permettre d'atteindre un but dans un champ de contraintes. Le contexte est :

- des parties en présence qui doivent détenir une certaine légitimité ;
- des intérêts à concilier ;
- une solution à trouver qui permette de solder le passé ;

- une relation à pérenniser ;
- l'omniprésence d'une violence à distance qui n'est pas sans influencer les négociations.

Il est indispensable d'instaurer un climat de confiance afin de limiter la tension et la guerre des nerfs entre les protagonistes.

Le Général RACT MADOUX a rappelé combien il est important d'obtenir un interlocuteur assis sur une certaine légitimité afin de responsabiliser ce dernier et d'obtenir des pourparlers constructifs. Cependant dans le cadre des démarches menées pour la libération de quarante prisonniers des forces nationales, même si un accord avait été obtenu entre les chefs d'état-major, d'autres négociations se sont avérées nécessaires aux niveaux des différents échelons subalternes.

### **Un contexte de communication totale**

Il s'agit en fait d'un marathon de communication durant lequel différents facteurs interviennent :

- gestion de l'espace et du temps sur le site de la négociation. La configuration des locaux revêt une importance car elle peut offrir la possibilité aux protagonistes d'avoir des apartés. De plus, l'installation des protagonistes lors des discussions doit participer à l'instauration du climat de confiance. Chaque partie met en avant une personne qui n'est pas forcément le chef. Ce fut le cas pour les ivoiriens qui laissaient parler un capitaine lors des négociations.

Enfin, la gestion du temps est capitale. Les phénomènes de fatigue ou de lassitude doivent être repérés et saisis pour éventuellement avancer de nouveaux arguments ;

- les mots et les gestes doivent être appropriés à la situation ;
- il faut travailler les mimiques et le contrôle des émotions ;
- il peut être nécessaire de marquer des silences et de séquencer les discussions.

En outre, le contexte, bien souvent interculturel, impose certaines techniques :

- la théâtralisation ; il s'agit de jouer un rôle ;
- une bonne connaissance de la culture adverse afin de déceler les moments opportuns pour esquisser un sourire ou s'aventurer au toucher d'autrui... ;
- la stratégie doit être adaptée à la situation interculturelle ;
- enfin la maîtrise des traditions est importante.

Durant toute les discussions et démarches, le négociateur doit rester sensible aux différents facteurs précités afin de garder une véritable conscience permanente de la situation globale.

### **Trois étapes**

- une préparation scrupuleuse (technique, rhétorique, culturelle).  
Le Général RACT MADOUX a souligné l'importance d'une préparation approfondie pour assurer une grande clarté sur les objectifs poursuivis et afin de bien maîtriser les marges de manœuvre. Dans le cadre de l'opération Licorne il s'agissait d'assurer la libre circulation, de réaliser un couloir économique nord sud, et de contrôler les armements ;
- une conduite sereine (maîtrise des nerfs et de la situation), rigoureuse et courtoise (ne pas faire perdre la face à l'adversaire) ;
- une gestion du relationnel qui doit être entretenu sur le plan politique et médiatique.

### **Un certain profil**

- beaucoup de sens politique ;
- calme, écoute, politesse et empathie ;
- constance, fermeté et rigueur.