

DOMINIQUE MOÏSI

De la négociation internationale

Les termes de « diplomatie » et de « négociation » sont souvent utilisés comme synonymes l'un de l'autre. Selon la définition classique de l'*Oxford English Dictionary* reprise par Harold Nicolson : « La diplomatie est la gestion des relations internationales par la négociation » (1).

Les notions de mécanisme, de processus, de compromis entre des intérêts contradictoires sont à la base de la négociation. Dans un système international caractérisé par l'absence d'un arbitre qui soit, selon la formule de Max Weber, détenteur du monopole de l'usage légitime de la violence, dans un monde toujours proche de l'anarchie de l'état de nature, la négociation est indispensable à l'ajustement des conflits, et le négociateur, le diplomate, est au même titre que le guerrier l'un des deux acteurs privilégiés du jeu international.

Les formes de la négociation, la personnalité du négociateur se modifient à travers l'espace et le temps. Les méthodes diplomatiques de la Chine impériale n'ont que peu de rapport avec celles de l'Europe classique. La diplomatie occidentale, après 1919, et plus encore après 1945, n'est plus celle du concert européen. Il n'en demeure pas moins qu'il existe une essence de la négociation et une continuité des tactiques utilisées par le négociateur quelles que soient les transformations du système international, des systèmes politiques, la nature du forum et la personnalité des négociateurs.

Dans les strictes limites de l'espace imparti à cet essai, nous analyserons avant tout la négociation interétatique. La multiplication

(1) Sir Harold NICOLSON, *Diplomacy*, Oxford University Press, 1939, p. 4.

des acteurs internationaux, forces transnationales, organisations intergouvernementales a certes transformé la nature du système international. L'auteur de cet article a néanmoins le sentiment que l'évolution de ces dernières années et le retour aux dimensions les plus traditionnelles de la puissance comme la force militaire justifient le choix d'une approche « classique » de la négociation.

Après avoir rappelé les transformations du contexte de la négociation, et le passage de la diplomatie classique à la diplomatie contemporaine, nous analyserons les objectifs recherchés et les tactiques utilisées par le négociateur. Nous voudrions enfin mettre en garde contre les illusions de la négociation et la tentation de faire de la négociation une fin en soi. Elle n'est qu'un mécanisme, un outil dont on peut plus ou moins bien se servir mais qui ne saurait se substituer à la politique de puissance, ou transcender les divisions d'un système international hétérogène. La négociation, de façon ultime, traduit un rapport de forces qui existe à un moment donné entre partenaires et adversaires. Elle symbolise le mélange de confrontation et de coopération qui réunit deux acteurs du jeu international à la recherche d'un compromis entre des intérêts divergents et communs, ou tout simplement d'un alibi.

LE CONTEXTE DE LA NÉGOCIATION : DU CONCERT EUROPÉEN À L'ÉQUILIBRE DE LA TERREUR

Les principes de la diplomatie classique qui ont dominé l'Europe jusqu'à la fin de la première guerre mondiale étaient les suivants :

- la perception de l'Europe comme le centre du système international ;
- la primauté et la responsabilité des grandes puissances européennes dans la survie d'un système homogène décrit comme celui du « concert européen » à partir du XVIII^e siècle ;
- l'existence d'un corps de diplomates issus d'un même milieu social et possédant un code de conduite accepté ;
- la perception de la négociation comme un processus naturel et régulier.

La communauté des diplomates européens traduisait tout à la fois le cosmopolitisme et l'impérialisme culturel d'une Europe sûre d'elle-même, homogène dans ses valeurs et qui pouvait utiliser le terme harmonieux de « concert » pour décrire le système qu'elle avait créé pour elle-même. Que l'intermède de la Révolution fran-

çaise et de l'Empire n'ait été qu'une exception, sanglante certes, mais limitée dans le temps, et que le système ait empêché des guerres générales constituent un hommage à l'Europe chrétienne dont le machiavélisme civilisé est illustré par la formule de Montesquieu mise par Raymond Aron en exergue de *Paix et guerre entre les nations* : « Le droit des gens est naturellement fondé sur ce principe : que les diverses nations doivent se faire, dans la paix, le plus de bien, et, dans la guerre, le moins de mal qu'il est possible, sans nuire à leurs véritables intérêts » (2).

Quels qu'en aient été ses mérites, sans doute exagérés par la nostalgie, le système du concert européen s'est écroulé en 1914, détruit par ses acteurs principaux, victime du divorce entre l'évolution des technologies et l'état des mentalités, divorce qui reste sinon la cause de la première guerre mondiale, tout du moins l'explication la plus fondamentale de ses conséquences.

A partir de 1919, la nature de la négociation s'est transformée du fait de l'évolution de la technologie et des mentalités. Les moyens de transports et de communications rapides ont permis au chef d'État ou de Gouvernement et à ses principaux ministres de se substituer aux ambassadeurs traditionnels, comme négociateur principal, et ont fait de la « diplomatie des congrès » caractéristique de l'Europe de la sainte Alliance une constante, alors qu'elle n'était qu'une exception. Les principes du wilsonisme, d'une part, la révolution soviétique, de l'autre, ont entraîné également une modification des principes et modes de la négociation, la diplomatie secrète étant condamnée comme responsable de la première guerre mondiale au moment où la révolution des transports donnait l'illusion que son remplacement par une diplomatie plus ouverte était possible. Mais l'idéologie révolutionnaire soviétique et la montée des régimes totalitaires introduisaient un élément d'hétérogénéité dans un monde superficiellement et très partiellement réuni au sein d'un parlement international, la SDN, dont les États-Unis étaient absents, et qui combinait les inconvénients cumulés de l'impuissance et de la démagogie. La médiocrité, l'absence de pouvoir des diplomates, si bien analysée dans l'ouvrage collectif *Les diplomates* (3), vont se retourner contre la paix. Trop de conciliations vont conduire à la deuxième guerre mondiale aussi sûrement que pas assez de négociations avaient entraîné la première. La seconde guerre mondiale

(2) MONTESQUIEU, *De l'Esprit des lois*, I, 3, cité par Raymond ARON, in *Paix et guerre entre les nations*, Paris, Calmann-Lévy, 1962, p. 13.

(3) Gordon CRAIG et Felix GILBERT, eds, *The Diplomats, 1919-1939*, Princeton, Princeton University Press, 1953.

va conduire à l'effacement de l'Europe, à la globalisation de la diplomatie, à l'émergence de nouveaux États dans le Tiers Monde, à la démocratisation illusoire des relations internationales par la généralisation de la diplomatie tribunitienne, obéissant à des règles qui lui sont propres au sein de l'organisation des Nations Unies et des organismes qui lui sont rattachés. Dans ce système international, éclaté du fait de l'hétérogénéité des idéologies, des cultures et des modes et niveaux de développement, et interdépendant du fait d'une mondialisation imposée entre autres par la division Est-Ouest, aggravée par une course aux armements anarchique et par l'inégalité des ressources, seule la peur a joué un rôle autorégulant. L'existence de l'arme atomique a introduit un élément de rigidité, mais également de contrôle dans un système international, dont la gestion échappe de plus en plus aux acteurs.

LES OBJECTIFS DE LA NÉGOCIATION

En dépit des transformations du système international, les règles de la négociation obéissent à des constantes.

Pour négocier, il faut au moins être deux. L'acteur qui prend l'initiative doit avoir, pour initier le processus, un objectif direct ou indirect à atteindre. Celui qui se joint à lui doit y voir un avantage ou y être contraint.

On peut regrouper en un certain nombre de catégories les objectifs poursuivis par les acteurs d'une négociation (4).

— *L'extension dans le temps* : il s'agit de prolonger les conditions existantes pour confirmer un *statu quo*, le renouvellement d'un accord culturel entre deux pays, ou d'un accord prolongeant la présence militaire, à l'intérieur de bases ou de facilités accordées par un pays à un autre par exemple.

— *La normalisation* : il s'agit de redresser une situation considérée comme anormale, ou de consacrer un accord auquel on vient de parvenir. La négociation qui suivra un cessez-le-feu et qui permettra le rétablissement des relations diplomatiques entre deux États en guerre — ou qui mettra fin à l'occupation d'un territoire, est typique de ce genre de négociation.

(4) Cf. Fred IKLE, *How Nations Negotiate*, New York, Harper & Row, 1964. Il s'agit d'un des rares ouvrages abordant de façon théorique la négociation. L'auteur distingue cinq objectifs à la négociation : Extension, Normalization, Redistribution, Innovation, Side Effects. Notre typologie lui doit beaucoup.

— *La redistribution* : ce qu'un acteur gagne, l'autre le perd. Il s'agit là d'un « jeu à somme nulle », pour employer une formule de T. Schelling dans *The Strategy of Conflict* (5), qui consacre les gains en territoire, en influence, d'un acteur sur un autre qui, par crainte de pertes plus grandes encore, consent à la redistribution à laquelle il est associé mais qui consacre sa défaite. Le traité de Versailles de 1871 entre la France et le Reich triomphant est un parfait exemple de ce type de négociation.

Les négociations de normalisation ou de redistribution ont dominé l'Europe classique.

— *L'innovation* : le but recherché est de modifier une situation existante mais, si possible, au profit de toutes les parties. Les négociations d'armes control sont des négociations d'innovation, comme le traité sur la non-prolifération des armes nucléaires ou les accords SALT.

— *L'effet indirect* : on peut négocier pour obtenir un résultat indirect qui peut être un effet de propagande, des informations secrètes que le processus de négociation permet d'obtenir.

— La négociation peut être également recherchée pour gagner du temps et/ou tromper l'adversaire. Dans un splendide passage de *L'Europe et la Révolution française* (6), l'historien français Albert Sorel décrit les manœuvres dilatoires d'un Metternich avant la bataille de Leipzig en juin 1813, trompant Napoléon pour donner le temps aux armées des coalisés de se préparer à la bataille des nations. Par le pacte germano-soviétique conclu en août 1939, Hitler et Staline ne font pas autre chose que gagner du temps.

— *La négociation pour la négociation* : l'objectif recherché est tout simplement la négociation pour elle-même. Pendant la crise de Berlin, 1961-1962, le but des Alliés occidentaux est avant tout de maintenir le contact pour éviter que la situation n'échappe au contrôle des acteurs. La simple présence dans une négociation peut conférer à un participant un statut qu'il n'avait pas précédemment (c'est le cas du Piémont à la Conférence de Paris qui met fin à la guerre de Crimée en 1856) ou lui procurer une légitimité retrouvée au sein du concert des nations (c'est l'exemple de la France au Congrès de Vienne en 1815). Le traité de Rapallo négocié en 1922 par l'Allemagne vaincue et l'URSS révolutionnaire permet aux deux parias du système international de se conférer une légitimité réci-

(5) Thomas SCHELLING, *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press, 1960.

(6) Albert SOREL, *L'Europe et la Révolution française*, Paris, Plon, 1904, t. 8, chap. 2-V.

proque par le seul fait de leur reconnaissance mutuelle. Les forums de négociations institutionnalisés tels que l'ONU, ou la CSCE constituent avant tout une tribune et permettent en particulier aux petits Etats de faire entendre leur voix.

Pour un système totalitaire, la négociation est un simple outil tactique qui permet de conforter des avantages acquis, en leur conférant la légitimité de la reconnaissance par l'autre (Helsinki), de gagner du temps (l'accord germano-soviétique de 1939), de créer une diversion (les propositions de mars 1952 sur la réunification de l'Allemagne), de trouver une tribune de propagande (les plans de désarmement au centre de l'Europe). Lorsque les Soviétiques négocient sérieusement dans le cadre des accords SALT, par exemple, c'est qu'ils souhaitent un accord et pas seulement un succès de propagande. Mais pour les Soviétiques le *statu quo* à l'occidentale n'est pas un *statu quo*, c'est une tentative pour arrêter un processus révolutionnaire naturel et qui légitimise leur pouvoir.

En fait, il est bien difficile de distinguer de façon aussi précise les diverses catégories de négociations. Les accords de Camp David, par exemple, constituent tout à la fois des accords de normalisation (retour à l'Egypte du Sinaï) et d'innovation (reconnaissance d'Israël par l'Egypte).

LES MÉTHODES DE LA NÉGOCIATION

L'essence de la négociation est l'échange de propositions et de contre-propositions. La tactique la plus classique consiste, pour chaque partie, à faire connaître à l'autre le point au-delà duquel il n'est pas disposé à aller, autrement dit, son anticipation minimum. La fermeté peut se montrer payante, comme l'illustre l'attitude de Mme Thatcher lors des dernières négociations sur le budget de la Communauté. La tactique du marchandage qui consiste à partir de demandes volontairement enflées, est également des plus classiques. Le *package deal* permet, par l'appel à d'autres problèmes, de trouver un compromis global dans des cas où des solutions partielles n'arrivent pas à être atteintes. Plus subtile est la technique de l'appel par une partie à des principes supérieurs qui unissent l'ensemble des participants à la négociation et qui les rapprochent au-delà de ce qui les oppose. Ce principe peut être celui de la légitimité de l'Europe de l'Ancien Régime, que Talleyrand et Metternich opposent avec succès lors du Congrès de Vienne aux ambitions excessives du tsar et du roi de Prusse sur la Pologne et la Saxe

respectivement. Plus près de nous l'appel à l'esprit communautaire de la CEE est traditionnellement utilisé à un moment ou à un autre, pour conforter les positions des différents partenaires.

Les méthodes de négociation sont également le produit d'une culture et d'un système politique. Les négociateurs américains et allemands mettront l'accent, du fait de leur formation, sur les aspects juridiques. Les négociateurs français ont la réputation d'élaborer des thèmes philosophico-historiques comme points de départ de leur argumentation, tout en étant légaliste. Les négociateurs soviétiques joignent les avantages combinés des diplomates de l'Ancien Régime (secret, absence d'opinion publique, flexibilité tactique quasi totale) et ceux que peut conférer une idéologie révolutionnaire (dynamique d'un objectif à long terme, sens du temps, perception que l'histoire va dans leur sens).

La négociation SALT, la seule qui puisse, par son importance, être comparée aux grandes conférences traditionnelles de l'Europe classique, illustre les caractéristiques du mode de négociation soviétique (7) :

- la précision avec laquelle les documents sont préparés ;
- le strict contrôle par le Kremlin des négociateurs soviétiques ;
- la tendance à laisser les Etats-Unis prendre eux-mêmes les initiatives ;
- le goût des Soviétiques pour des déclarations très générales et très vastes contrastant parfaitement avec l'approche détaillée et spécifique des Etats-Unis ;
- l'obsession soviétique en matière de sécurité qui les conduisait dans le cadre même de la négociation à refuser de communiquer le chiffre des missiles qui étaient en leur possession.

La négociation SALT illustre également une tendance éternelle des conduites diplomatiques et la reconstitution de traditions comme le secret et la négociation parallèle menée par Kissinger et Gromyko, et Dobrynine à côté de la négociation officielle conduite par le State Department et la délégation soviétique.

Pour comprendre le processus de négociation et sa nature, dans les régimes démocratiques aussi bien que dans les régimes totalitaires, il importe de saisir également comme l'a si bien fait Graham

(7) Cf. à ce propos, Joseph G. WHELAN, *Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior : Emerging New Context for the US Diplomacy*, Special Studies series, Vol. I, Committee on Foreign Affairs, Library of Congress, Congressional Research Service, 1979.

Allison dans son analyse de la crise de Cuba (8), l'importance des conflits bureaucratiques à l'intérieur d'une même délégation. La négociation sera donc bien souvent l'aboutissement d'un double compromis entre les membres d'une même délégation, d'abord, pour parvenir à une position commune, entre les membres des deux délégations ensuite pour s'entendre sur un compromis acceptable par toutes les parties.

Les tactiques de négociation doivent également être compatibles avec les objectifs que l'on recherche et les moyens dont on dispose. Pour utiliser les techniques de la menace ou de l'avertissement, il faut être paradoxalement ou très fort comme Bismark au Congrès de Berlin en 1878 ou très faible comme de Gaulle à Londres dans ses relations avec les Alliés. Tout le monde ne peut pas jouer les Khrouchtchev à la tribune des Nations Unies.

L'emploi de la menace peut se retourner contre le négociateur si son usage n'est pas crédible : John Foster Dulles a eu tort de menacer la France de révisions déchirantes au moment où il voulait forcer une ratification du traité de CED par le Parlement français.

La négociation entre pays alliés ou partenaires obéit à un certain nombre de règles implicites dont la violation entraînerait une dégradation du climat dans lequel elle se déroule. La franchise, l'honnêteté, la bonne foi, l'application des accords déjà entérinés sont de rigueur. L'appel à l'opinion publique d'un pays allié au-dessus de la tête de ses gouvernants, selon l'exemple de Wilson pendant le Congrès de Versailles, constitue une violation claire des règles du jeu.

La modération elle-même s'impose bien souvent entre vainqueurs et vaincus, quand un intérêt commun les rapproche au-delà de ce qui les divise. C'est de cette modération dont sait faire preuve Bismark après sa victoire contre l'Autriche-Hongrie à Sadowa.

Les aspects formels d'une négociation sont d'une extrême importance. Des problèmes comme la prééminence, le statut, la langue utilisée, et plus encore la fixation de l'agenda ainsi que l'ordre du jour prennent une très grande partie de l'énergie des négociateurs. Aussi la négociation est-elle largement un monde de symboles et de signaux. Du Congrès de Vienne aux accords de Camp David, jusqu'à la négociation SALT, l'histoire des négociations est dominée par des querelles sur l'agenda et l'ordre du jour dont la solution conditionne bien souvent le début réel de la négociation.

Enfin le temps est un des ingrédients principaux de la négociation.

(8) Graham ALLISON, *Essence of Decision, Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, Little Brown, 1971.

On peut l'arrêter artificiellement, comme lors des marathons agricoles à Bruxelles, ou se fixer une date limite, pour obtenir le résultat recherché, comme Mendès France lors de la Conférence de Genève sur l'Indochine.

LE CHOIX DU NÉGOCIATEUR

La personnalité du négociateur est incontestablement importante. Il doit faire preuve de réalisme, de patience, de flexibilité, de sens psychologique. De de Callières (9) à Nicolson, les qualités requises du parfait négociateur ne semblent pas avoir été modifiées. Kissinger n'a sans doute pas réussi, en dépit de ses préoccupations théoriques et intellectuelles, à bâtir un système international stable. Mais si le stratège bâtisseur de schémas ambitieux a échoué, le négociateur de l'accord de désengagement israélo-arabe en 1975 a sans doute permis de préserver la paix tout en rétablissant l'influence modératrice des États-Unis au Proche-Orient. Son sens psychologique aigu lui a permis de nouer des relations personnelles avec ses interlocuteurs, de se mettre à la place d'autrui sans perdre de vue les objectifs qu'il poursuit, et de réussir dans une situation il est vraie idéale pour un négociateur, celle d'intermédiaire, d'arbitre qui ne demande rien pour lui-même mais essaie d'amener les deux parties antagonistes à établir un compromis entre elles.

A toutes ces qualités, le négociateur doit ajouter aujourd'hui des compétences plus spécialisées, imposées par la technicité grandissante de la négociation technocratique.

La nature de la négociation dépend aussi largement du mode de sélection et de la représentativité des négociateurs.

A l'époque de Staline, la concentration absolue du pouvoir entre ses mains faisait des diplomates soviétiques de simples intermédiaires incapables de modifier la position de départ qui leur avait été fixée — ce qui entraînait un ralentissement, une rigidité extrêmes de la négociation. La négociation au sommet qui réunit les responsables suprêmes peut souffrir d'un inconvénient inverse. Les principaux responsables se trouvant face à face, il n'existe plus de recours.

Il doit exister une adéquation entre la personnalité du négociateur et la nature du message qu'il transmet. Au Congrès de Vienne, Talleyrand, aristocrate d'Ancien Régime, pouvait insister sur le principe de légitimité et recréer, par ses origines et ses manières,

(9) François de CALLIÈRES, *De la manière de négocier avec le souverain*, 1716.

une continuité entre la France de 1789 et celle de 1815. C'est cette même image de continuité qui faisait du Junker prussien Brockdorff-Rantzau un mauvais choix pour une République allemande qui voulait à Versailles, en 1919, se dissocier des crimes du Kaiser.

LES LIMITES DE LA NÉGOCIATION

La négociation est avant tout un mécanisme, un instrument qui peut permettre de préserver dans certaines circonstances, de rétablir dans d'autres la stabilité ou la paix. Mais elle n'est que cela. L'élément central qui, de tout temps, a déterminé et déterminera les rapports entre les Etats et la nature du système international, c'est le rapport des forces qui existe à un moment donné entre les parties du système. Tout se résume à une question de pouvoir relatif. La nécessité de maintenir le contact et la communication est tout à la fois la raison suprême de la négociation et sa limite, quand la négociation est recherchée pour elle-même et non plus un objectif précis, quand, comme cela devient trop souvent le cas aujourd'hui, le medium devient le message.

— La négociation ne saurait remédier au déséquilibre des forces en présence. Pendant la crise de Cuba d'octobre 1962, le Président Kennedy a démontré ses qualités de négociateur et son sang-froid. C'est néanmoins la supériorité américaine au niveau stratégique global comme au niveau régional, qui ont contraint Khrouchtchev à reculer. Quels qu'aient pu être les mérites de Talleyrand, au Congrès de Vienne, il n'a pas empêché le second traité de Paris de refléter l'échec final des « Cent Jours » et l'isolement de la France. A l'inverse, quelles qu'aient pu être les nombreuses erreurs de la délégation italienne au Congrès de Versailles, l'Italie n'en a pas moins obtenu par le traité de Londres la plupart des revendications territoriales qu'elle formulait. Quels que soient les mérites de Lord Carrington et les succès inattendus de l'accord de Lancaster House, la situation au Zimbabwe ne peut très probablement que se détériorer.

La base politique de la partie qui négocie, l'état de son opinion publique détermineront, plus que la personnalité du négociateur ou le choix heureux ou non de ses tactiques de négociation, l'issue du processus. Le Premier ministre Castlereagh, le Président Wilson ont pu faire preuve de toutes leurs qualités de négociateurs aux Congrès de Vienne et de Versailles. Des Parlements et une opinion publique profondément isolationnistes ne leur ont pas permis de faire jouer à leurs pays respectifs le rôle d'arbitre qu'ils souhaitaient

leur voir assumer, de balancier de l'équilibre continental pour l'Angleterre, d'arbitre moralisateur d'un nouveau système international pour les Etats-Unis.

— La négociation ne saurait pas non plus recréer l'illusion d'un monde idéologiquement et culturellement homogène alors qu'il est divisé. La négociation devient un leurre, un piège si l'un des partenaires croit, par le seul processus de la négociation, pouvoir introduire des éléments d'harmonie entre les objectifs qu'il recherche et ceux de son adversaire. Chamberlain veut voir en Hitler un gentleman et s'entête à pratiquer avec lui une politique d'apaisement. Dans un contexte différent, le Président Giscard d'Estaing se rend à Varsovie pour rencontrer les dirigeants soviétiques, alors même que l'on peut penser que le principe même de la visite est symboliquement plus important que tous les résultats concrets que l'on pouvait en attendre. L'atténuation de la compétition idéologique est une illusion que le processus de négociation peut contribuer à renforcer.

Si l'union et la communauté de pensée des puissances européennes n'ont pas d'équivalent historique, la division idéologique entre l'Est et l'Ouest, et celle, économique et surtout culturelle, entre le Nord et le Sud tendent à rendre la négociation tout à la fois plus nécessaire et plus difficile.

Dans un monde éclaté et interdépendant, la négociation, qui est avant tout un langage, un code de conduite symbolique, a du mal à intégrer sinon l'irrationnel, tout du moins la rationalité d'autres idéologies ou d'autres cultures. L'Europe classique pouvait ne pas comprendre la Chine impériale. Lorsqu'elle a cessé d'être ignorée par la Chine, ce fut pour l'asservir. L'Occident ne peut ni se permettre d'ignorer Khomeiny ni vraiment négocier avec lui. Moins que jamais, la négociation, mécanisme indispensable mais limité, ne saurait garantir la résolution des conflits ou compenser l'absence d'un système international ordonné et cohérent. Jamais un mécanisme technique ou la foi, souvent ingénue dans les vertus du compromis, n'ont pu se substituer à la volonté ou à l'absence de volonté des hommes. De façon ultime, c'est la notion de pouvoir qui demeure le critère fondamental de la négociation internationale. Qu'on s'en réjouisse ou qu'on le regrette, la pensée de Machiavel demeure fondamentale pour la compréhension du monde international.

Dominique Moïsi. — International Negotiation.

After recalling the modification of the framework in which negotiations take place and the transition from classic to contemporary diplomacy, this article analyzes the goals which are pursued as well as the tactics used by the negotiator. It is meant to serve as a warning against the illusions of negotiations and the temptation of seeing negotiations as an end in themselves. They are only a mechanism, a tool which can be more or less useful, but they cannot substitute for power politics or transcend the divisions in a heterogenous international system. Negotiations ultimately express the power relationship existing between partners or adversaries at any given moment. They symbolize the mixture of confrontation and cooperation between two actors in the international arena who are seeking either a compromise between common and diverging interests or merely an alibi.

RÉSUMÉ. — *Après avoir rappelé les transformations du contexte de la négociation, et le passage de la diplomatie classique à la diplomatie contemporaine, l'article analyse les objectifs recherchés et les tactiques utilisées par le négociateur. Il entend mettre en garde contre les illusions de la négociation et la tentation de faire de la négociation une fin en soi. Elle n'est qu'un mécanisme, un outil dont on peut plus ou moins bien se servir mais qui ne saurait se substituer à la politique de puissance, ou transcender les divisions d'un système international hétérogène. La négociation, de façon ultime, traduit un rapport de forces qui existe à un moment donné entre partenaires et adversaires. Elle symbolise le mélange de confrontation et de coopération qui réunit deux acteurs du jeu international à la recherche d'un compromis entre des intérêts divergents et communs, ou tout simplement d'un alibi.*