

المفاوضات التجارية : مفهومها،

خواصها، وبعض تقنياتها.

خالص صافي صالح (*)

المقدمة :

نتيجة للتعايش الإجماعي ما بين الأفراد، نشأت وتكونت علاقات متنوعة ومختلفة تربط "الفرد" بأسرته وبالحيط والبيئة التي يسكنها، وبالمؤسسة التعليمية أو بالهيئة التي يعمل فيها، لهذا نجده كفرد مرتبط بعلاقات عائلية مع عائلته، وعلاقات إنسانية وإجتماعية مع جيرانه في الحي الذي يسكنه، والمدرسة والمؤسسة التي يعمل فيها.

إن الأمر لا يختلف على مستوى الجماعة، وإن أول خلية إجتماعية في المجتمع هي "العائلة"، حيث ترتبط العائلة بعلاقات مع العوائل الأخرى، ولها علاقات مع المدرسة والمؤسسات التعليمية، ومع باقي المنظمات والمؤسسات المختلفة المتواجدة في المجتمع. وهكذا ضمن هذا النسق نجد باقي الجماعات والمنظمات والهيئات التي يتكون منها المجتمع ترتبط بعلاقات متعددة ومتنوعة فيما بينها، وكذلك نجد العلاقات المتبادلة ما بين المجتمعات وشعوب الكرة الأرضية.

يمكن تبويب هذه العلاقات المتنوعة والمتعددة ضمن مجاميع وهي :

- العلاقات العائلية والإجتماعية والإنسانية.

- العلاقات الثقافية والرياضية.

- العلاقات الفكرية والذهنية.

(*) أستاذ مساعد في المعهد الوطني للتجارة، وأستاذ مشارك بالمدرسة الوطنية للإدارة.

- العلاقات السياسية والعسكرية.

- العلاقات التجارية والاقتصادية.

تتشابك هذه العلاقات وتتداخل فيما بينها، ولا يمكن فصل الواحدة عن الأخرى، لا بل في بعض الأحيان لا يمكن تمييزها وتحديد حدودها بدقة، ونجد دائما أن همزة الوصل والعامل المشترك فيما بينهما هو "الفرد"، حيث نجده إما ممثلا لنفسه في هذه العلاقات، أو لطرف أو بعض الأطراف التي ترتبط بهذه العلاقة أو تلك.

وبقدر تعلق الأمر بموضوع "المفاوضات التجارية" فإننا سنركز على العلاقات التجارية والإقتصادية، حيث تطورت هذه الأخيرة بشكل كبير في بداية القرن التاسع عشر، وذلك نتيجة لقيام الثورة الصناعية، وظهور الإنتاج الواسع وزيادة النشاط الإقتصادي والتبادلات التجارية، وتوسع المؤسسات المنتجة وتزايدها، وتعدد أشكالها القانونية وتنوع الأنشطة التي تمارسها، والاتجاه نحو التخصص في النشاط الأمر الذي أوجب إنقسام النشاط الانتاجي عن النشاط التسويقي والخدمي، مما أدى إلى ظهور المؤسسات المتخصصة في مجالات محددة ومنها :

المؤسسات الصناعية، الزراعية، التجارية، الخدمة إلخ.

إن هذا الأمر نجم عنه تشعب وتعدد أشكال العلاقات الاقتصادية والتجارية وتداخلها، وتشابك مصالح الأطراف الممثلة أو المكونة لهذه العلاقات. كما أن التطورات التكنولوجية الهائلة خاصة في مجال الإتصال وتبادل المعلومات، وظهور وإستعمال الأنترنت، وسيادة نظام إقتصاد السوق في غالبية بلدان العالم، والإتجاهات نحو العولمة، أدى إلى ظهور حاجات جديدة، دفع إلى زيادة التعاون وتبادل الخبرات والمنافع ما بين الشعوب، وإحتكاك بعضها مع بعض الآخر، الأمر الذي نتج عنه إستمرار اللقاءات وتداخل في الثقافات المختلفة.

إن هذه الشعوب والثقافات يمثلها في اللقاءات المتبادلة مع الشعوب الأخرى "الأفراد"، وهؤلاء الأفراد يمكن أن يكونوا "رجال أعمال" أو "مهنيين" أو "تقنيين" أو "علماء وباحثين" أو "سياسيين" أو "ديبلوماسيين".... إلخ، خلال هذه اللقاءات يتم تبادل وجهات النظر والآراء والأفكار والرغبات على الرغم من اختلافها وتعارضها، لدرجة قد تصل في بعض الأحيان إلى التصارع أو التناحر.

إن السؤال الذي يطرح هنا : كيف يمكن العمل سوية بين هذه الثقافات المختلفة، والأفكار المتضادة، والرغبات المتصارعة؟

أو بشكل أعم كيف يمكن تنظيم هذه العلاقات المختلفة وجعلها تسير في الطريق الصحيح؟ وكيف يتم تصحيح مسارها في حالة إختلالها؟ وما هي الوسائل التي يمكن استخدامها لهذا الغرض؟

لغرض ضمان حسن سير هذه العلاقات واستمرارها بشكل سليم وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة منها، يفترض تنظيمها ووضع قواعد تحكمها وتسييرها بمسار طبيعي وبشكل مقبول من كافة الأطراف المعنية، وإذا حصل ولأي سبب كان، أن اختلت علاقة معينة أو خرجت عن مسارها الطبيعي فيفترض إيجاد الوسيلة التي بواسطتها يمكن إعادة هذه العلاقة إلى مسارها الصحيح.

إن من بين هذه الوسائل التي تسير وتحكم هذه العلاقات وتحافظ عليها، هي المعاهدات والعقود المبرمة ما بين الأطراف المختلفة، والتي تم الإتفاق عليها وصياغتها عن طريق "المفاوضات" التي جرت بين الأطراف المتعاقدة، فماذا يعني مفهوم "المفاوضات"؟

مفهوم المفاوضات

تتعدد مفاهيم المفاوضات وذلك تبعاً لتعدد وجهات النظر أو الزاوية التي ينطلق منها لتحديد هذا المفهوم. يمكن تعريف المفاوضات بأنها "الصورة المعبرة عن مسار الأمور ما بين طرفين (على الأقل)، لهم قيم ومعتقدات وحاجات ووجهات نظر مختلفة، إلا أنهم يسعون جاهدين للوصول إلى اتفاق حول مواضيع وأمور ذات مصالح واهتمامات مشتركة".

من التعريف الوارد ذكره يمكن القول بأن الغاية من المفاوضات هو الوصول إلى اتفاق، وأن الإتفاق قد يرضي الطرفين، رغم كون أن أحدهم يكون رابحاً وبطبيعة الحال الطرف الآخر يكون خاسراً، أو أن تكون الكفة متعادلة.

والآن لو نظرنا إلى المفاوضات من زاوية أخرى، نجد بأنها دائماً تحمل في طياتها مفهوم النزاع أو عدم الإتفاق والتفاهم، أو على الأقل في مرحلة منها عدم التفاهم.

بكلمة أخرى أن المفاوضات تعبر عن صراع ما بين مصالح الأطراف المتفاوضة، وعن طريقها يحاول كل طرف أن يحصل على أكبر قدر من المصالح على حساب الطرف الثاني.

كما أن المفاوضات تعني الإقناع عن طريق المساومة، وإن المساومة تعبر عن استعداد كل طرف للأخذ والعطاء، وأن القاعدة الأساسية في المساومة هي محاولة الوصول إلى اتفاق لتبادل شيء بشيء آخر، إذ يعتقد كل طرف بأن المقابل المدفوع يعادل قيمة الشيء المستلم (على الأقل).

ولغرض القيام بعملية المساومة واجراء المفاوضات، فإن ذلك يتطلب مناقشة الأطراف المتفاوضة لنقاط اختلافهم وتبادل الآراء فيما بينهم، وكسب ثقة الطرف المقابل.

إن المناقشة لا تعني قطعاً الوصول إلى اتفاق، فقد تؤدي إلى صراع حاد، وقد يكون القبول بالمناقشة هو موقف تكتيكي لغرض عدم الدخول في مفاوضات جادة، بمعنى آخر أن مفهوم المفاوضات هو أوسع من المناقشة، حيث أن كل مفاوضات تشمل على نقاش أما العكس فليس صحيحاً.

إن ما قيل حول النقاش ينسحب أيضاً على مصطلح الحوار، حيث أن هذا الأخير يعني تبدل وجهات النظر والآراء حول نقطة أو مسألة محددة.

إن مجرى المفاوضات يتحدد بطبيعة العلاقة القائمة ما بين الأطراف المتفاوضة (هناك طرفان على الأقل في المفاوضات)، فقد تكون العلاقة متكافئة أو متعادلة، أو قد تكون العلاقة غير متكافئة، أي أن كفة طرف تغلب على كفة الطرف الآخر، وهذا قبل بدء المفاوضات لذلك فإن الطرف الغالب يستطيع أن يملئ شروطه على الطرف المغلوب، مثال ذلك : في حالة الوضع الإحتكاري للبائع في السوق، فالبائع في هذه الحالة يستطيع أن يفرض شروطه على المشتري. في هذه الحالة تسمى العلاقة القائمة بين البائع والمشتري بـ "علاقة القوة" بالنسبة للبائع وبالنسبة للمشتري "شروط الإذعان".

إن المفاوضات تأخذ شكل من أشكال الصراع في محاولة الوصول إلى اتفاق، وخير مثال على ذلك المفاوضات المستمرة بين النقابات

وأرباب العمل، حيث تعبر المفاوضات عن تكتيك مرحلي عن طريقه يمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

كما يمكن القول بأن المفاوضات تحمل في طياتها مفهوم السوق، حيث من خلالها كل طرف يعرض ما عنده ويطلب ما يحتاجه لتحقيق أهداف معينة، لذلك فأنها عبارة عن عرض وطلب خلالها تبذل الجهود لإقناع المقابل بأن ما نعرضه هو الشيء المطلوب والذي يسد حاجته، وبهذا نحصل منه على ما نرغب فيه.

وأخيرا أن المفاوضات التجارية هي عبارة عن "فن" أكثر من كونها علما، وأن على المتفاوض أن يمتلك المواهب والإمكانيات التي تؤهله لخوض غمار المفاوضات والخروج بالعقود والصفقات المطلوبة، إن هذه المؤهلات والإمكانيات يمكن تطويرها وتحسينها وتشذيبها، عن طريق الدراسة والممارسة، إلا أنها يجب أن تكون موجودة أساسا، لذلك لا يتسنى للجميع القيام بدور المتفاوض الجيد ما لم تتوفر فيهم المواهب والإمكانيات اللازمة.

خواص (مواصفات) المفاوضات التجارية

قبل الدخول في تفاصيل خواص المفاوضات التجارية نرى من المفيد أن نذكر بتعريف للمفاوضات والذي ينص :

(المفاوضات هي عبارة عن حوار ملتزم بين الأطراف المعنية، تحاول هذه الأخيرة عن طريقها الوصول إلى اتفاق، يبني على مجموعة من القواعد والإلتزامات والحقوق، ومن الضروري أن تتوفر (في البداية على الأقل) الرغبة في الوصول إلى هذا الإتفاق).

من هذا التعريف يمكن أن نستنتج، بأن المفاوضات تأخذ أشكال وأنواع متعددة، وأن مواصفاتها أو خواصها تتحدد أو تتوقف أو تنبع من موضوع هذه المفاوضات أو من طبيعتها، أو من العلاقة التي هي بصدد تنظيمها، حيث تتغير هذه الصفات بتغير هذه الأخيرة.

يمكن تقسيم المفاوضات التجارية حسب طبيعتها أو طبيعة الصفقة إلى ثلاث أنواع أو أقسام، كل واحدة منها تتصف بصفات تميزها عن الصفقات المصنفة ضمن القسم أو النوع الآخر وهي :

- 1- الصفقات التي تتم بالتراضي
- 2- الصفقات التي تتم نتيجة لطلب عروض
- 3- الصفقات التي تتم عن طريق المزايدة أو المناقصة

إن المفاوضات المتعلقة بالصفقات التجارية التي تتم بالتراضي تمتاز بأنها واسعة ومفتوحة، حيث يتم فيها مناقشة كافة الأمور التي يمكن التفاوض عليها، وأن القواعد التي ستحكم الإتفاق غير معروفة أو محددة مسبقا، وإن ما يحددها هي رغبات وطلبات الزبون المتوقع، أو الزبون المستقبلي.

في هذه الحالة المؤسسة البائعة تجد نفسها أمام زبون متوقع أو محتمل، لا تعرف بالضبط عما يبحث، لهذا فإنها تقوم بعرض خدماتها أو منتجاتها بالصورة التي تظن أنها تؤثر على الزبائن المتوقعين وتجذبهم. كما أنها تحاول أن تؤثر على هؤلاء الزبائن وتخلق لديهم القناعة والاعتقاد بأنها قادرة على تلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم، بصورة أفضل من بقية المؤسسات المنافسة والمتواجدة في السوق، ودفعهم للدخول في مفاوضات معها للتعرف بشكل دقيق على رغباتهم، وصولا لإبرام عقد معهم.

إذا إستطاعت المؤسسة أن تحقق ذلك، ففي بداية المفاوضات تقدم المؤسسة عرضا لإظهار أهميتها ومواصفات منتجاتها أو خدماتها وأن هذا العرض يكون عاما توحى عن طريقه بأنها قادرة على تحقيق رغبات الطرف المقابل.

إن العرض المقدم في صفقة بالتراضي يكون غير كامل لأن الذي يقدم العرض لا يعرف حاجة الزبون المتوقع بشكل دقيق وكامل، لذلك يكون حذر في البداية، إلا أنه أثناء المفاوضات وبعد الاطلاع على كافة الشروط المطروحة والالتزامات المطلوبة أو المرغوبة من قبل الزبون، يستطيع الطرف المورد أن يقدم عرضا أوسع ويقترح فوائد إضافية أو خدمات غير معلن عنها، لغرض ترغيب وحث الزبون على الاتفاق وتوقيع الصفقة، من هذا يتضح بأن مفاوضات الصفقة بالتراضي واسعة وبالغة الأهمية.

أما في مفاوضات الصفقات التي تتم عن طريق طلب العروض فإن الأمر مختلف، حيث بعد تقديم العرض من الممكن الدخول في المفاوضات، وأن العرض المقدم يعتبر تعهد من المؤسسة التي قدمته للتوريد أو الالتزام بتنفيذ الشروط التي وضعتها المؤسسة الزبون، وأن الشروط قد تم دراستها والاطلاع عليها مسبقا من قبل المؤسسة المتعهد.

لذلك فإن المفاوضات التي ستدخل فيها المؤسسة ستكون على أساس مقارنة الشروط الموضوعية من قبل المؤسسة الزبون، مع التعهد أو العرض المقدم من قبل المؤسسة المتعهد، وتحديد مدى إمكانية هذه الأخيرة على إشباع حاجات وطلبات الطرف الأول، وهذا يعني أن حاجات ورغبات وشروط الطرف الأول معروفة من قبل الطرف الثاني، بمعنى آخر أن هذه المفاوضات ستكون محددة مسبقا بالشروط المطروحة، وأنها مغلفة نسبيا قياسا بالمفاوضات التي تتم على أساس التراضي.

أما في الصفقات التي تتم عن طريق المزايدة أو المناقصة فإن الأمر مختلف تماما حيث نجد أن العامل الرئيسي في المفاوضات هو السعر، وأن المناقصة أو المزايدة ترسو على أفضل الأسعار، لذلك فإن هذه المفاوضات مغلقة ومحددة جدا قياسا بالأنواع التي ذكرناها أعلاه.

بعض التقنيات المستعملة في المفاوضات التجارية

سبق وأن ذكرنا في مفهوم المفاوضات، بأن المفاوضات هي فن قبل أن تكون علما أو تقنيات تكتسب. كما أن ممارستها تحتاج إلى إمكانيات ذاتية طبيعية وخاصة، تكون في تركيبه المتفاوض نفسه بالإضافة إلى الخبرة العملية التي يكتسبها.

لا يمكن لنا أن نحدد بوصفة واحدة تقنيات المفاوضات ونحصرها بحدود معينة، حيث أنها ترتبط بالجانب النفسي للمتفاوضين، وهذا الأخير جانب واسع ومتغير، يتأثر بالمكان والزمان والظروف التي تجري فيها المفاوضات، بطبيعة المفاوضات والعلاقة ما بين الأطراف المتفاوضة، وموقع كل طرف متفاوض في هذه المفاوضات.

إلا أنه يمكن ذكر بعض المبادئ الأساسية التي يمكن إعتبارها وسائل تقنية مفيدة تستعمل في المفاوضات التجارية ومنها :

- من الضروري قبل الدخول في المفاوضات، أن يكون المتفاوض قد أعد ملف المفاوضات إعدادا جيدا ودرسه بصورة عميقة، وهذا يعني أن يكون على معرفة بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، حيث أن هذا يساعده على إتخاذ المواقف اللازمة أثناء المفاوضات ودفعها في الطريق الذي يؤدي في النهاية إلى الوصول إلى الإتفاق المرغوب أو المطلوب.

- ضرورة الحصول على المعلومات الخاصة بالطرف الثاني، ومن يمثلهم في المفاوضات، والتعرف بشكل خاص على إمكانياتهم وكفاءاتهم والجانب النفسي لهؤلاء المتفاوضين.

إذا لم تستطيع المؤسسة الحصول على هذه المعلومات قبل فترة من بدء المفاوضات، فعليها السعي للحصول عليها في بدايتها أو بذل الجهد لمعرفة أثنائها أو في مجرى المفاوضات، حيث أن هذا يساعد على تحديد ومعرفة المجال الذي يمكن أن يتحرك فيه الطرف الثاني في المفاوضات.

- في مجرى المفاوضات على المتفاوض أن لا يشعر الطرف الثاني بأنه على عجلة من أمره ويرغب في الوصول إلى اتفاق بأسرع وقت، لأن ذلك يفهم ويفسر على أنه علامة أو نقطة ضعف، وسيحاول الطرف المقابل استغلال ذلك.

- إلا أنه في المقابل إذا أبدى الطرف الآخر إستعداده للتعهد أو الإلتزام ببعض الأمور ولو كانت جزئية، فإنه من المفروض الاتفاق على الإلتزام الجزئي وذلك لتفادي تراجعها عن ذلك لاحقاً. إن هذا الإلتزام الجزئي ليس من الضروري أن يتم بشكل كتابي حيث قد يؤدي طلب ذلك إلى الرفض، وبشكل عام من المفضل عدم تبادل الوثائق المكتوبة في أثنائها المفاوضات والإنتظار لحين معرفة موقف الطرف الثاني بشكل كامل ولغاية نهاية المفاوضات.

- أثنائها المفاوضات يجب التطرق إلى كافة النقاط الضرورية والمهمة وتحديد طرحتها كخطوط عريضة تحدد مجال المفاوضات قبل الخوض في تفاصيلها، ثم من بعد نبدأ بمناقشة تفاصيل هذه النقاط مبتدئين بالنقاط والمسائل السهلة والتي يمكن الوصول إلى اتفاق حولها بسرعة، وذلك لخلق جو عام مفضل ومتفائل.

- أثناء المناقشات إذا ظهرت صعوبة في الاتفاق على مسألة أو نقطة معينة، فإنه من المفضل عدم التمسك بمناقشتها أو محاولة البحث عن حل لها، وإنما تأجيلها والاستمرار بمناقشة باقي المسائل والنقاط الأخرى ومن ثم العودة إليها، وذلك لغرض معرفة وقياس أهمية هذه النقطة على المفاوضات ككل.

كما من المستحسن عدم تقديم التزام أو تعهد حول نقطة معينة قبل المرور بباقي النقاط المهمة الأخرى وذلك لتحديد أهمية هذا الالتزام أو التعهد وأثره على الصفقة بمجموعها.

في بعض الأحيان من الضروري إظهار عدم الرضا عن سير المفاوضات وأنه يمكن إيقاف هذه المفاوضات خاصة إذا كانت تتعلق بنقطة جوهرية لا يمكن التنازل عنها، وفي نفس الوقت محاولة إشعار الطرف الثاني بالاستعداد للاستمرار بالمفاوضات إذا قبل بتغيير موقفه أو أبدى موقف أكثر مرونة.

هذه بعض التقنيات الأساسية إلا أننا نذكر هنا بأن تقنيات المفاوضات تتوقف على الامكانيات الذاتية للتمفاوض وطبيعة المفاوضات والعلاقة ما بين الأطراف المتفاوضة.

الخلاصة

يمكن لنا القول بأن مفهوم المفاوضات التجارية ينطوي على مضامين متعددة ومختلفة، وأن كل مضمون له زواياه وأبعاده التي توجب على المتفاوض أن يستوعبها ويفهمها فهما عميقا وواعيا، وأن ينظر إلى هذه المضامين المختلفة من زوايا متعددة، لكي يتمكن من الإلمام بالمحتوى الحقيقي لها.

إن تعدد مفاهيم وأبعاد ومضامين المفاوضات التجارية وأشكالها أدى إلى تعدد خواصها ومواصفاتها، وأن هذه الخواص تنبع أو تنحدر من موضوعها وطبيعة هذه المفاوضات، أو العلاقة السائدة فيها أو التي تحكمها.

إن اختلاف خواص ومواصفات المفاوضات التجارية، ينعكس حتما على التقنيات التي يمكن استعمالها، لذلك لا يمكن تحديد هذه التقنيات بوصفة واحدة، أو حصرها بحدود معينة، لأنها ترتبط بجملة من العوامل التي تؤثر عليها، فبالإضافة إلى المكان والزمان والظروف التي يتم فيها إجراء هذه المفاوضات وطبيعتها، وموقع وموقف الأطراف المتفاوضة في هذه المفاوضات، فأن للجانب النفسي للمتفاوضين دورا كبيرا وهاما في اختيار واستعمال التقنيات التي يعتقدون بأنها الأفضل والأنسب. لهذا يجب أن تتوفر بالمتفاوض مواهب وامكانيات * خاصة تؤهله لتحمل مسؤولية قيادة المفاوضات، وخوض غمارها والخروج منها منتصرا ومحققا الأهداف التي من أجلها دخلت المؤسسة أو قبلت الدخول في مثل هذه المفاوضات.

* سيكون ذلك موضوعا لمقال لاحق.

BIBLIOGRAPHIE

Savoir négocier : 20 Tactiques qui ont fait leurs preuves.

Supplément à l'entreprise n° 115 de Avril-1995, réalisé en partenariat avec DUNOD.

BAZILE, ANTOINE Etude sur les éléments d'une méthode et d'un processus de la négociation des divers types d'arrangements industriels : rapport final préparé pour l'OUNUDI. 1982.

BELLENGER, LIONEL : Etre constructif dans les négociations et les discussions - Entrprise Moderne d'Edition - Paris 1984.

BERNARD ANCEL et MICHEL BERGEON : Nouvelles technologies de l'information et de la communication pour le développement des marché - FORUM du commerce international- 2/1997.

BURAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL : La négociation collective dans les pays industrialisés à économie de marché - Genève - 1988.

CASSE, PIERRE : Les outils de la communication efficace : s'entraîner à mieux communiquer entre les hommes, entre les cultures, chotard et associés, 1984.

CASSE, PIERRE : La négociation interculturelle : des outils et des réflexions utiles pour tous ceux qui communiquent, traitent des affaires et négocient avec des interlocuteurs de cultures différentes, chotard et associés, 1987.

CLAUDE CELLICH : l'Art de mener des négociations commerciales -
FORUM du commerce International, OCT-DEC-1990.

CLAUDE CELLICH : Négociier pour exporter :Les éléments de la réussite -FORUM du Commerce international, 4/1995.

CLAUDE CELLICH : Comment se préparer aux négociations d'affaires -
-FORUM du commerce International, 2/1996.

CLAUDE CELLICH : l'Art de la communication dans les négociations -
FORUM du commerce international, 3/1997.

CHALVIN, DOMINIQUE : l'Entreprise négociatrice : Le pouvoir peut-il se partager? Dunod Paris 1984.

DOROTHY I. RIDDLE : Comment devenir un exportateur de services crédible à l'étranger -FORUM du commerce international, 1/1997.

DUBISSON, MICHEL : La négociation des marchés internationaux ED.
Du monsieur Paris 1982.

GAGAON, JEAN. H : l'Art de négocier - Agence d'arc Inc ottawa 1987.

HENDRIK ROELOFSEN et SONIA SRIVASTAVA : Promotion des contacts d'affaires, Comment organiser une rencontre acheteurs-vendeurs-
FORUM du commerce international, 3/1997.

LAUNAY : La négociation : connaissance du problème-applications pratiques -Paris- ESF- 1987.

MISSENARD, BERNARD : Mémento de la négociation commerciale - ED d'Organisation - Paris 1981.

MISSENARD, BERNARD : Savoir négociier face à face - ED d'Organisation Paris - 1987.

SIMIDT, JOANNA : Négociation et conclusion de contrats - DALLOZ-Paris- 1982.