

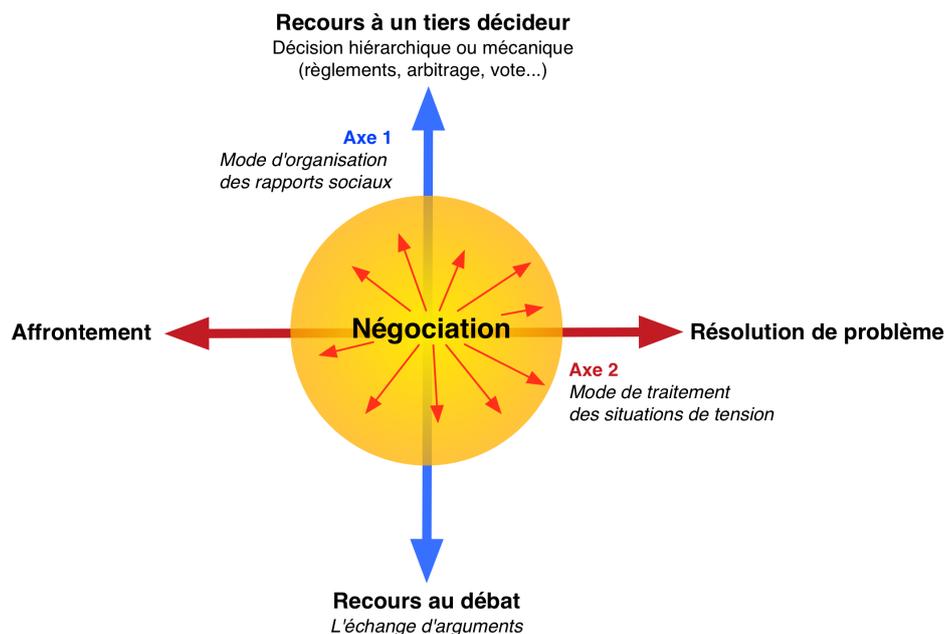
## NEGOCIER AU QUOTIDIEN

# I. Qu'est-ce que négocier ?

« Que cela vous plaise ou non, vous êtes un négociateur. La négociation est un fait de la vie ». Roger Fisher and William Ury

## I.1 Négociation : définitions

Cet ebook est consacré aux négociations quotidiennes au travail. Que vous travailliez comme stagiaire, assistant, administrateur, chef d'unité ou directeur, vous devez être capable de négocier. On ne négocie pas uniquement de manière formelle : deux parties se faisant face à table. Nous négocions à tout moment avec tous ceux avec lesquels nous travaillons. Nous négocions avec des contractants, nos subordonnés, nos pairs et nos supérieurs sur une base semi-continue pour résoudre des conflits, allouer des ressources sur des sujets tels que la répartition du travail, l'attribution de dossiers et la gestion de projets, par exemple.



Cet ebook pratique sert de support à l'enseignement offert par l'Ecole européenne d'Administration ([http://europa.eu/eusa/index\\_fr.htm](http://europa.eu/eusa/index_fr.htm)). C'est aussi un outil d'auto-apprentissage à utiliser à tout moment en dehors des formations. Vous y trouverez un certain nombre d'éléments (théories, modèles, vidéos, lectures, exercices) qui vous permettront de développer vos talents à communiquer plus efficacement et d'améliorer vos aptitudes à négocier.

### Une négociation : qu'est-ce que c'est ?

- Première définition

**La négociation est un dialogue censé créer un accord ou résoudre un désaccord.**

- Suggestion de définition

**La négociation est un processus initié par des partenaires en négociation (au moins deux) qui souhaitent parvenir à un accord bien que partageant des intérêts en partie communs et divergents.**

- Conflit et désaccord

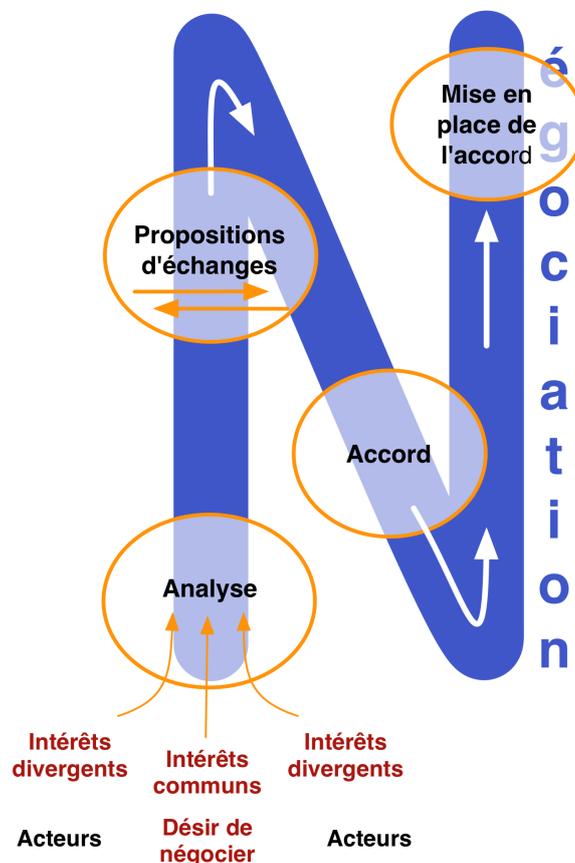
Ce n'est pas seulement lors de conflits qu'il y a négociation : il peut y avoir désaccord sans pour autant conflit. La gestion des conflits relève du domaine des méthodes de négociation. Finalement, la négociation peut aussi mener au conflit (voir Chapitre 8).

- Conflit d'intérêts

C'est la base minimum d'une négociation. Si les acteurs impliqués s'accordent sur des intérêts communs, alors la négociation a réussi ou elle était inutile. C'est bien assez de prendre une décision ou de résoudre un problème.

## L'intérêt et le désir de négocier

Figure 1 – Les quatre étapes fonctionnelles de la négociation



Une façon d'utiliser ce modèle c'est de le visualiser en quatre étapes. C'est un processus de négociation (voir **figure 1**) :

Entre les différents acteurs, il y a coexistence d'intérêts divergents et partagés. Ils désirent aussi parvenir à un accord.

Ils discutent de propositions d'échange (de biens matériels ou non).

Les propositions initiales prennent progressivement forme et on parvient à un accord.

Une fois l'accord établi, sa mise en œuvre se négocie également.

- « **Négocier rationnellement signifie prendre les meilleures décisions pour maximiser ses intérêts** ».
- C'est savoir comment atteindre le meilleur accord, et non n'importe lequel. Cela signifie souvent pour l'une et l'autre partie qu'aucun accord vaut mieux qu'un mauvais accord.
- Roger Fisher ([https://en.wikipedia.org/wiki/Roger\\_Fisher\\_\(academic\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Roger_Fisher_(academic))), co-auteur de livres sur la négociation tels que *Comment réussir sa négociation* (FR), insiste sur le fait que la négociation exige une attention égale quant à ce que nous et les autres veulent et sur la façon de l'obtenir.
- La négociation peut concerner tout ce qui est susceptible d'être négocié. Elle peut aussi s'attacher au processus de négociation lui-même. La négociation du processus est implicite ou explicite, en partie dictée socialement ou créée de toutes pièces. Il n'existe pas de modèle unique pour décrire toutes les étapes de toutes les négociations.

Pour compléter ces définitions, on dira encore que la négociation concerne des **problèmes**, un **processus** et des **relations** :

- **problèmes** : il peut s'agir d'objectifs (ceux que chaque partie souhaite atteindre) et du sujet (de la négociation) ;
- **processus** : c'est un cadre de travail formel ou informel, des étapes et des règles acceptés par tous ;
- **relations** : la pensée rationnelle et les émotions jouent un rôle crucial lors de négociations. La qualité des relations créées au début de la négociation est un élément clé de son succès.



Le processus de négociation est toutefois fragile. Il peut facilement échouer du fait de la rupture d'un des facteurs énoncés. Ainsi, même si un accord est atteint, il peut se révéler impossible à mettre en œuvre.



### Exercice : Intérêts communs et divergents

Trouvez un exemple de situation au travail ou dans votre vie personnelle qui ne requiert pas ou ne nécessitait pas de négociation (par ex. ne comportant que des intérêts communs, comme un problème que les deux parties doivent résoudre).

Trouvez un exemple de situation qui requiert ou nécessitait une négociation (par ex. comprenant à la fois des intérêts communs et divergents).

## 1.2 Exemples courants de négociations sur le lieu de travail

La façon de conduire des négociations varie selon les situations et le moment. Les compétences mises en œuvre pour négocier varient aussi d'une situation à l'autre. Globalement, on identifie trois grandes catégories de situation :

### 1. Négociations quotidiennes (y compris les négociations de gestion)

Ces types de négociation sont menés au sein des Institutions ou de l'organisation. Ils sont propres à leurs problèmes internes. Ces négociations concernent les relations de travail entre les groupes d'employés. Habituellement les membres d'une équipe doivent interagir entre eux et avec leurs dirigeants à différents niveaux de la structure organisationnelle. Pour assurer un bon fonctionnement quotidien en interne, les dirigeants doivent également attribuer des responsabilités de travail, maintenir les flux d'informations, superviser la tenue d'archives, etc. Tout cela nécessite des négociations au sein de l'équipe et uniquement en son sein.



### 2. Négociations commerciales

Ces négociations intègrent des parties externes. Leurs motivations sont généralement d'ordre financier. Elles sont basées sur une relation donnant-donnant. Les négociations commerciales se concluent heureusement par des contrats. Elles concernent, compte tenu de ce qui précède, une ressource pour en obtenir une autre.

### 3. Négociations légales



Ces négociations sont habituellement formelles et contraignantes légalement. Des conflits secondaires au sujet d'incidents ou de lois nationales contradictoires peuvent devenir tout aussi importants que le problème principal. Elles sont également contractuelles par nature. Souvent, la reconnaissance de plus de légitimité est aussi en jeu.

D'autres exemples détaillés de négociations en milieu professionnel sont évoqués ici (<http://smallbusiness.chron.com/workplace-examples-conflict-negotiation-11402.html>) (EN) : clarification de directives, charge de travail, contribution des employés, échange d'informations.



### Liens avec mon travail ?

Identifiez les différents types de négociations auxquelles vous participez au travail :

- Quelles sont celles où avez-vous le plus de succès ?
- Celles où vous en avez le moins ?
- Quels sont leurs dénominateurs communs ? Par exemple, le même type de personne ou la différence de pouvoir ou d'influence ?



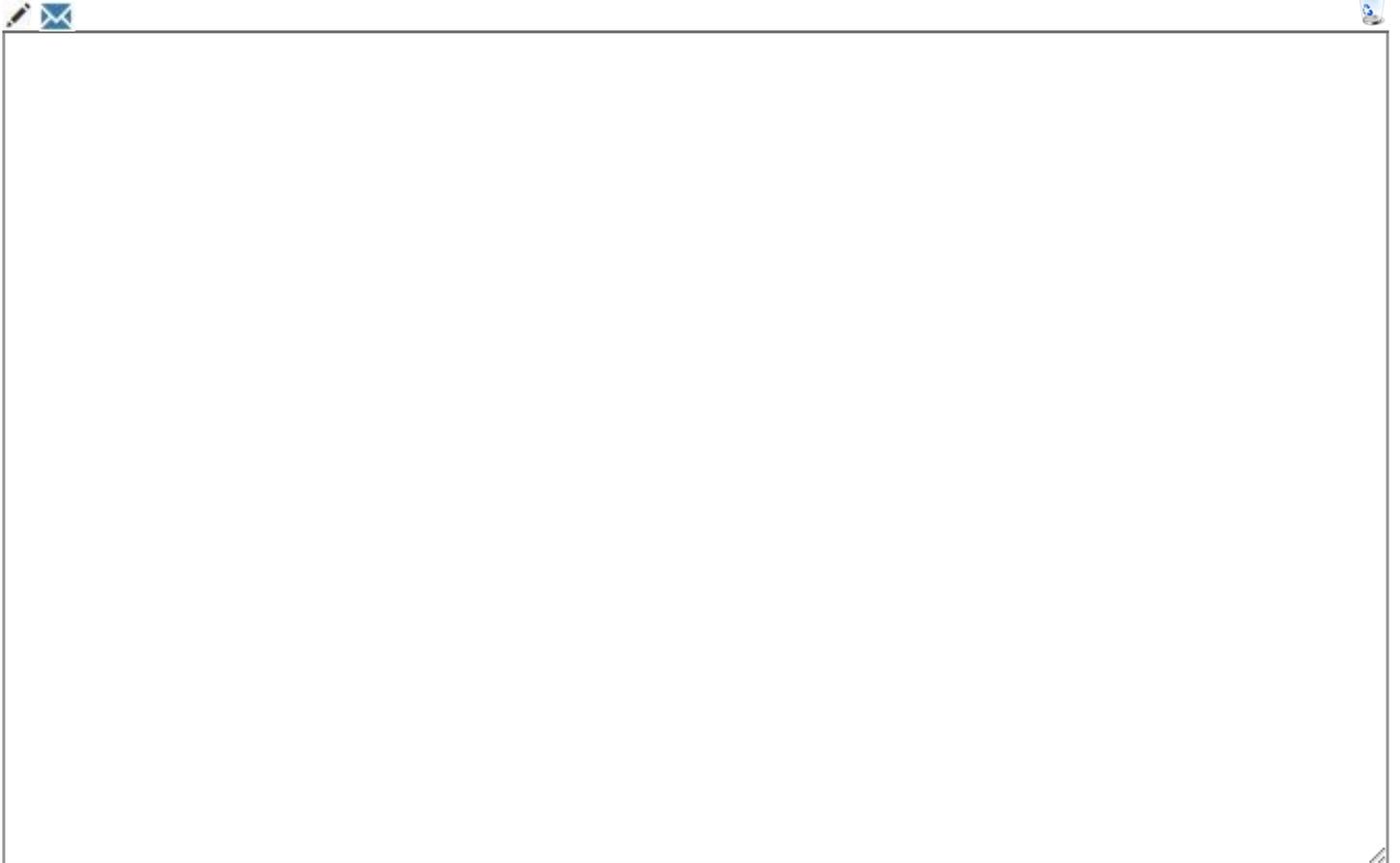
### Exercice : Une négociation réussie

- Décrivez les étapes communes dans le processus de négociation.
- Décrivez les différents types de négociations.
- Soulignez les points clefs pour le succès d'une négociation.
- Donnez trois raisons pour lesquelles il est essentiel de communiquer efficacement lors de négociations...

## Pour aller plus loin...

- Une synthèse claire (<http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sprd-dprs/res/mrrc-drrg/03.html>) (FR) sur sur la négociation, ses intérêts, les types de négociation

- La définition de la négociation sur Wikipedia (<https://fr.wikipedia.org/wiki/N%C3%A9gociation>) (FR)
- Dans une vidéoconférence TEDx, Maria Ploumaki décrit les talents essentiels pour réussir une négociation et elle explique comment développer et contrôler de telles qualités : The Art of Negotiation (<https://www.youtube.com/watch?v=pjIPgJlwBdM&feature=youtu.be>) (EN)
- La négociation complexe (<https://www.youtube.com/watch?v=Y9b5kNJeubU>) (FR) expliquée par un ancien négociateur du RAID



## NEGOCIER AU QUOTIDIEN

# 2. Votre style de négociation

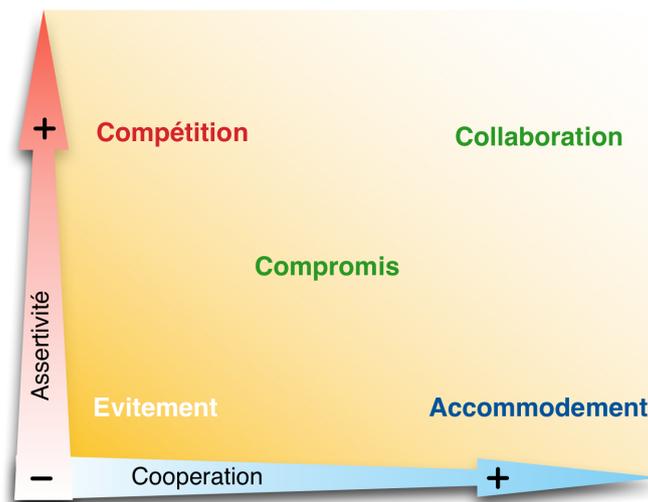
« Chaque individu a son style, sa façon de se présenter sur et hors du terrain ». Sanchin Tendulkar

## 2.1 Les styles de négociation

Votre style de négociation préféré reflète votre attitude et votre personnalité. Il détermine votre capacité à rapprocher différentes positions dans une négociation (ex. votre patron veut vous faire travailler le week-end, et vous ne voulez pas). Nous avons tous **un style de négociation préféré** ou des styles, mais toute force suremployée devient une faiblesse. Plus la situation est tendue, plus vous vous comportez en fonction de cette préférence. Cela affaiblit votre potentiel de négociation car :

- vous n'arrivez pas à vous adapter si nécessaire ;
- vous négligez votre intérêt dans la négociation pour essayer de gagner à tout prix ;
- vous avez moins de chances d'arriver à une conclusion mutuellement satisfaisante.

Une façon de découvrir votre style de négociation est l'indicateur de Thomas-Kilmann (<http://fr.slideshare.net/AdamaCoulibaly1/gestion-des-conflits-36509848>) (FR) (ci-après TKI). Le TKI utilise deux axes : « assurance » et « coopération ». Il identifie **cinq styles de négociation**: Compétition (assuré, pas coopératif), Evitement (pas assuré, pas coopératif), Accommodement/concession (non assuré, coopératif), Collaboration (assuré, coopératif) et Compromis (assurance de soi et coopération intermédiaires).



Il existe des similarités entre le TKI et d'autres outils d'évaluation tels que l'évaluation DISC (<https://www.ttisuccessinsights.fr/outils/comportement-disc/>) (FR), les styles sociaux (<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article30>) (FR), et même la théorie des cinq tempéraments ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_des\\_humeurs](https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_des_humeurs)) (FR), basée sur les travaux du philosophe grec ancien, Hippocrate.



## Exercice : Mon style de négociation

Regardez cette vidéo (EN) : comment décririez-vous le style de négociation du capitaine Picard ? Quelle tactique emploie-t-il pour remporter la négociation ?

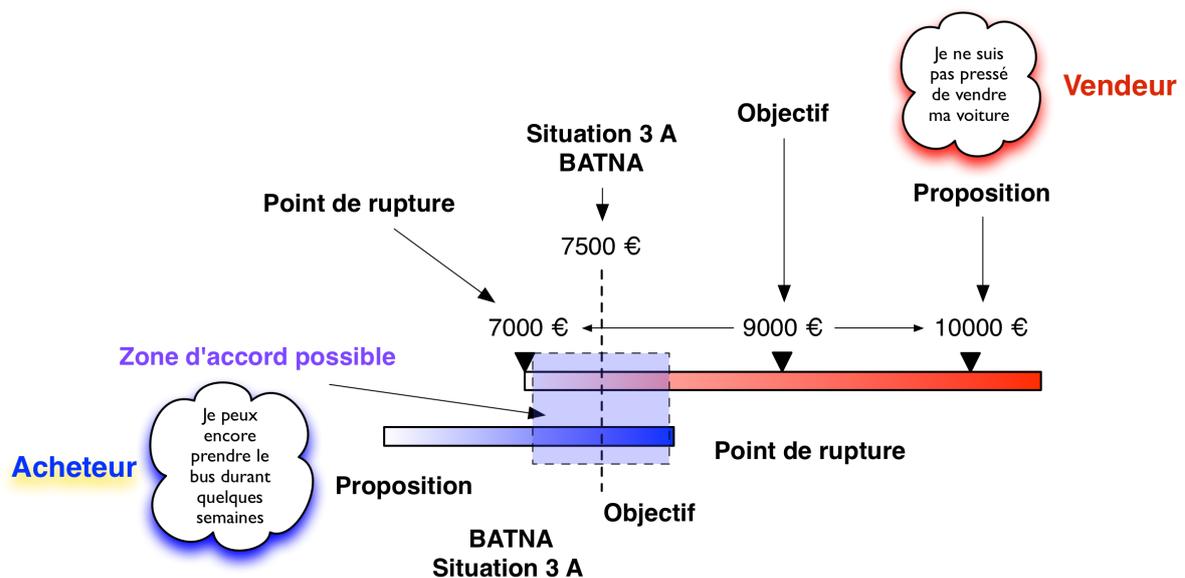


## NEGOCIER AU QUOTIDIEN

## 3. Les principaux éléments d'une négociation

« On n'a pas ce que l'on mérite, on a ce que l'on négocie ». Chester L. Karrass

## 3.1 Les éléments tangibles



Divers éléments structurent le processus de négociation et influencent son déroulement de manière décisive. Certains sont quantifiables ou objectifs. Ce sont les éléments tangibles de la négociation.

Avant d'entamer une négociation, vous devez définir vos propositions tangibles. Ce sont :

- **la première offre.** « L'ancrage » ou la proposition clé est votre offre d'ouverture ou « offre idéale ». Elle est rarement acceptée ;
- **votre cible.** C'est ce que vous serez heureux d'accepter ;
- **votre réserve point « limite ».** C'est l'offre minimum acceptable ;
- **le BATNA** (voir paragraphe 3.2).

Exemples d'éléments tangibles d'une négociation :

- un délai ;
- le nombre de réunions nécessaires pour parvenir à un accord entre services ;
- la personne qui travaille sur un dossier particulier ;
- celui qui va en mission ;
- le nombre de pages requis ;
- les jours où vous voulez partir en vacances ;

- le prix ;
- un contrat ;
- un contrat de garantie ou de maintenance avec un contractant extérieur.

Vous devez également réfléchir à ce que votre homologue est susceptible d'offrir pour ces mêmes facteurs.

Par exemple, six dossiers sont disponibles pour travailler : A, B, C, D, E, et F. Vous voulez bien travailler sur A, B, C, et D et particulièrement sur A et B (votre cible). Vous accepteriez toutefois de ne travailler que sur A (point limite). Vous décidez de commencer avec une première proposition de A, B, C et D.

Connaissant les préférences de votre collègue, elle va sans doute vouloir travailler sur B, D, E, et F. Sa première offre sera vraisemblablement sur B, D, E et F mais sa cible sera B et F car elle a une grande expérience de travail sur ces dossiers. Son point de réserve sera probablement sur B mais comme F est un dossier similaire et plus prestigieux (en termes de visibilité dans l'unité), vous espérez pouvoir la persuader d'accepter çà plutôt que B.



### Liens avec mon travail ?

Pensez à une négociation à laquelle vous avez participé. Avec quelle proposition vous ou votre homologue avez commencé la négociation ? Avez-vous atteint votre cible ? Avez-vous un plan de secours si vous ne pouviez pas l'atteindre ?

## 3.2 Le BATNA- la bonne alternative à un accord négocié

La Meilleure Alternative à un Accord Négocié (ci-après BATNA) est un terme inventé par Roger Fisher (<https://www.letemps.ch/opinions/2012/09/12/roger-fisher-homme-dechiffre-negociation>) (FR) et William Ury (<http://www.eyrolles.com/Accueil/Auteur/william-ury-15686>) (FR) en 1981. C'est le meilleur résultat possible si votre homologue ne peut pas/ne veut pas négocier avec vous. En d'autres termes, c'est comme **un plan de secours**.

Si vous avez un Batna, votre **pouvoir de négociation est supérieur**. Il est moins probable que vous deviez accepter ce que votre homologue propose. Si l'accord proposé est meilleur que votre BATNA, alors vous devriez l'accepter. S'il n'est pas meilleur que votre BATNA, alors vous devrez remettre les négociations à plus tard ou y mettre fin. Si vous ne parvenez pas à améliorer l'accord lors d'un deuxième round de négociations, vous devriez envisager de vous retirer des négociations et poursuivre votre alternative (il faut aussi considérer les coûts relationnels de ce type d'attitude).

Les BATNAS ne sont pas toujours immédiatement évidents. Fisher et Ury soulignent un processus simple pour déterminer votre BATNA :

- établissez une liste d'actions envisageables si aucun accord n'est trouvé ;
- améliorez les idées les plus prometteuses et transformez-les en options pratiques ;
- sélectionner provisoirement l'option qui vous semble la meilleure.

Un exemple célèbre (et fort) de BATNA est la réaction de l'ancien président américain Ronald Reagan face à la grève des contrôleurs aériens en 1981. Lorsque les contrôleurs refusèrent de reprendre le travail, le président Reagan décida d'arrêter les négociations et de licencier les 11.359 contrôleurs aériens pour les remplacer par des experts militaires. Reagan considérait cette mesure, légale selon les lois américaines, comme une meilleure alternative à la poursuite des négociations.

### 3.3 « L'ancrage » ou la première offre

Un vieux principe dans le monde des négociations veut que « la première personne qui parle, perd », c'est-à-dire, celle qui fait la première offre.

Les dangers d'une prise de parole en premier sont de :

- a. **demander trop** ou faire une offre si incroyable que vous vous aliérez votre homologue ; l'autre partie perd toute motivation pour continuer à négocier
- b. **commencer trop bas** et accorder plus que nécessaire
- c. permettre à votre homologue d'**ajuster son offre** à son avantage en se basant sur les informations fournies sur votre position par le biais de votre offre d'ouverture

Toutefois il peut y avoir quelques **avantages à faire la première offre**. De récentes recherches suggèrent qu'en négociant une somme d'argent, le montant final négocié tend le plus souvent à se fixer autour du montant d'ouverture ou de la première offre.

Qui plus est, même si l'ancrage peut avoir un effet puissant sur la conclusion finale de la négociation, deux autres facteurs le réduisent : la connaissance et l'expérience. Au plus vous disposez d'informations sur la position de votre opposant, plus réduit est l'effet d'ancrage.

Il est donc important d'utiliser le point d'ancrage à votre avantage.

Pour cela, il faut :

1. se fixer des objectifs élevés avant la négociation
2. faire des demandes élevées (ou des offres basses) quand vous êtes à la table de négociation

Avant toute négociation, les négociateurs devraient se préparer en se concentrant sur leurs objectifs (sans négliger leurs intérêts, ceux de leurs homologues, les options, BATNA, etc.). Ceux qui se fixent des objectifs élevés et mesurables surpassent régulièrement ceux qui en visent de plus modestes. Un objectif élevé peut en effet servir d'ancrage aux attentes du négociateur.

Comment se défendre contre l'effet de l'ancrage si l'autre personne commence ? Faites une contre-proposition basée sur les mêmes informations que vous utiliseriez pour établir une première offre : votre résultat idéal, les alternatives de votre opposant et le prix de réserve probable. Que vous fassiez la première offre ou la première contre-proposition, soyez conscient de vos objectifs et des limites de la partie adverse pour pouvoir guider les négociations vers le meilleur résultat.

Voir également le site web de la Harvard Law School qui donne des exemples d'ancrage efficace comme première offre ([http://www.kellogg.northwestern.edu/news\\_articles/2014/04022014-negotiate\\_first\\_offer.aspx](http://www.kellogg.northwestern.edu/news_articles/2014/04022014-negotiate_first_offer.aspx)) (EN) ou cette définition simple mais très concrète de l'ancrage. (<http://www.quitte-mon-entreprise.com/negociation/2011-09-ancrage-negociation/>)

### 3.4 Les éléments intangibles

Parallèlement aux éléments tangibles de la négociation, il y a des éléments intangibles. Ce sont en général des facteurs psychologiques ou des motivations. Ils sont essentiels pour déterminer le résultat d'une négociation et pour créer un effet de levier là où vous êtes plus faible que votre partenaire dans la négociation (par exemple, votre employeur).

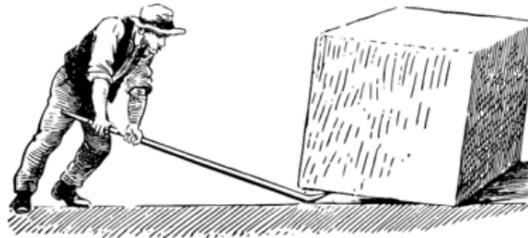
Exemples de facteurs intangibles :

- la perception du temps disponible ;
- les relations (préexistantes ou établies durant la négociation ; combien de temps la relation doit-elle continuer ?) ;
- le degré de confiance ;
- les sentiments amicaux ;
- la personnalité et les préférences comportementales des négociateurs ;
- la réputation ou la célébrité, éviter de perdre la face ;
- les valeurs (l'éthique) ;
- le besoin de gagner ou d'éviter « l'échec » ;
- la perception du besoin ;
- la perception du risque et la volonté de prendre des risques.

Par exemple, si vous négociez avec votre employeur, vous devez tirer parti de votre expertise, de votre réputation ou d'un autre facteur intangible pour contrebalancer le pouvoir hiérarchique formel de votre patron. Pour plus d'informations sur cette tactique, voir [Chapitre 6.2](#).

## 3.5 L'effet de levier

« *S'ils vous parlent, vous avez un levier* ». Christopher Voss, FBI Negotiator



Tout le monde parle de leviers dans les négociations mais il y a de nombreuses définitions contradictoires.

Une façon de comprendre le principe du levier est d'imaginer le camp qui, à un moment donné, a le plus à perdre dans un échec des négociations ... La partie qui a le plus à perdre a le moins de levier ; celle ayant le moins à perdre a plus de levier. Une autre façon d'y penser, c'est votre pouvoir de négociation. Combiner les éléments tangibles et intangibles vous assure plus de succès lors de négociations, plutôt que de n'utiliser qu'un d'entre eux.

Au-delà des éléments tangibles et intangibles, il y a quatre types basiques de levier : normatif, positif, négatif et acheteur.



### Exercice : Les différents types de leviers

Quelle explication correspond à quel type ? Cliquez et déplacer l'explication pour qu'elle corresponde au type de levier correct.

C'est utiliser les standards de l'autre partie pour faire avancer votre point de vue. Vous disposez de ce type de levier quand votre contrepartie déclare par exemple n'accorder des points

- Normatif :** d'évaluation supplémentaires qu'aux fonctionnaires qui ont amélioré leur nombre moyen de pages traduites de 7 à 8 et que vous lui démontrez que c'est le nombre de pages que vous traduisez en moyenne par jour.
- Positif :** Votre capacité à faire souffrir vos partenaires en négociation, votre aptitude à les menacer comme celle à attenter à leur réputation. A utiliser avec beaucoup de parcimonie. Il s'agit de votre capacité à satisfaire les exigences de votre homologue dans la négociation. Dès que votre opposant dit qu'il/elle veut quelque chose de vous, vous avez ce type de levier. Vous contrôlez ce qu'il/elle veut. Vous pouvez lui en accorder l'accès ou le refuser. C'est pourquoi les négociateurs expérimentés tardent à faire des offres. Ils ne veulent pas vous donner de levier. Par exemple, si l'autre partie dit : « Je veux échanger ce dossier sur la gestion financière avec le tien sur l'analyse de risque », alors vous avez ce type de levier. Les acheteurs accroissent leur pouvoir en achetant des marchandises ou des services commerciaux. C'est la même chose lors des négociations quotidiennes au sein des institutions de l'UE. Songez aux services que vous fournissez à vos collègues ou à d'autres entités intra-organisationnelles (ex. un autre département dans la même Direction Générale). Tout dépend du
- Acheteur :** nombre d'informations dont disposent le vendeur et l'acheteur sur le service, de sa rareté ou abondance relative, de la disponibilité de substituts (ex. y a t'il d'autres fournisseurs externes de services de traduction ?), et de nombreux autres facteurs. Le levier relatif des acheteurs et des vendeurs détermine le « prix » (pas seulement l'argent, mais le temps, par exemple), les termes des transactions et la nature de la relation.

### Vérifier les résultats

Utilisez ces facteurs pour multiplier les leviers dont vous disposez lors de négociations.

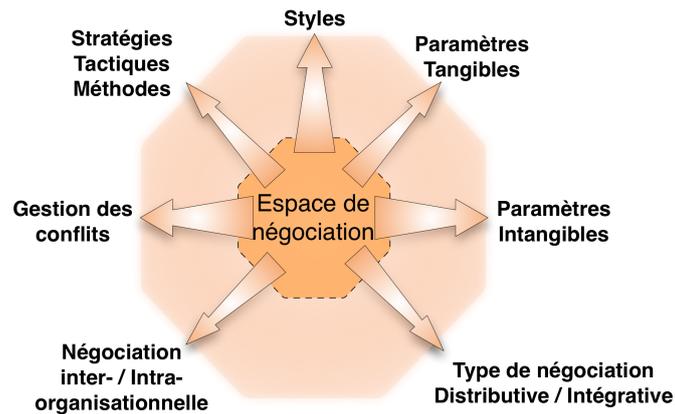


### Exercice : Synthèse personnelle

Pour revoir ce chapitre :

- décrivez les différents éléments de la négociation et ce qu'ils signifient avec vos propres mots ;
- décrivez un BATNA que vous avez déjà utilisé avec succès ;
- quels éléments intangibles avez-vous déjà utilisé pour remporter une négociation passée ?
- faites une liste des façons dont vous pouvez utiliser les 4 types basiques de levier dans une négociation à venir.

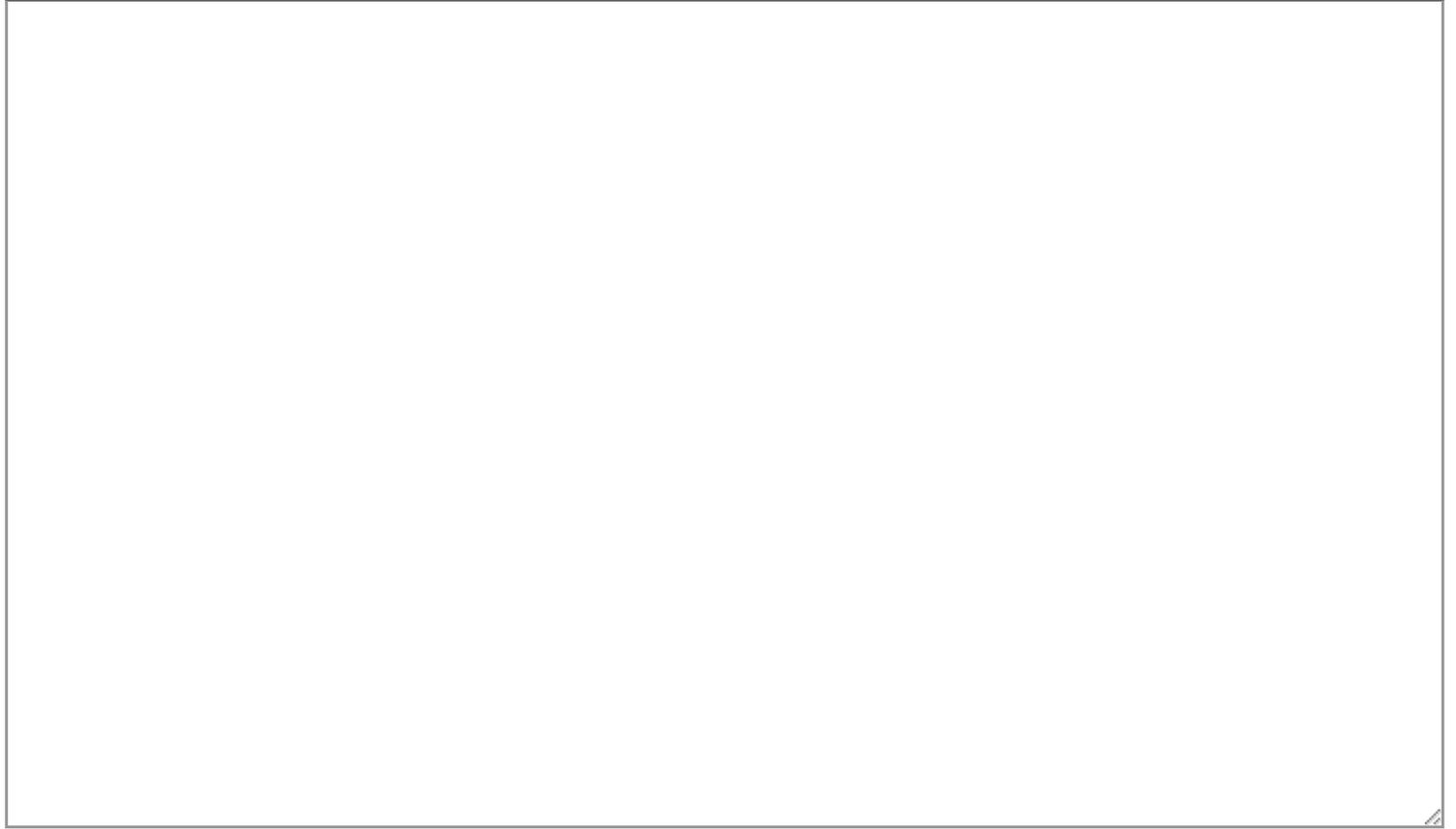
## Maîtriser et élargir l'espace de négociation



## Pour aller plus loin...

- Dans ce Tedx Talks, Julien Ohana explique pourquoi le meilleur négociateur du monde a 5 ans ([https://www.youtube.com/watch?v=jOZ5tpI\\_fZQ](https://www.youtube.com/watch?v=jOZ5tpI_fZQ)) (FR)
- La définition anglaise de BATNA ([https://en.wikipedia.org/wiki/Best\\_alternative\\_to\\_a\\_negotiated\\_agreement](https://en.wikipedia.org/wiki/Best_alternative_to_a_negotiated_agreement)) (EN) sur Wikipedia
- Une vidéos su l'art de faire la première offre en osant (<https://www.youtube.com/watch?v=BXNZKc60DAI>) (FR)
- Paul F. Kirgis analyse les usages et les limites des leviers de négociation dans cet article (<http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/19HarvNegotLRev69-Kirgis.pdf>) (EN)
- Une vision sceptique de l'emploi du terme de « levier » dans les négociations par Jim Camp dans le magazine Forbes (<http://www.forbes.com/forbes/welcome/#74c0d81e561c>) (EN)





## NEGOCIER AU QUOTIDIEN

## 4. Préparation à la négociation & évaluation post-négociation

« En préparant la bataille, j'ai toujours trouvé que les plans étaient inutiles, mais planifier est indispensable ».

Dwight D. Eisenhower



### 4.1 Bien se préparer

Tous les spécialistes s'accordent sur l'importance de la préparation pour des négociations réussies. Cela signifie **investir les ressources appropriées au bon moment pour optimiser la phase de discussion et de négociation**. Le temps de préparation doit être principalement investi dans la réduction du nombre et de l'impact des risques inhérents à toute situation de négociation.

Par exemple, les négociateurs n'ont jamais toutes les informations à portée de la main. Ils travaillent sur base d'hypothèses concernant les autres négociateurs, leurs intérêts, leurs talents et leur personnalité (y compris les problèmes culturels). Confondre faits réels et hypothèses peut pousser les négociateurs à faire :

- des suppositions fondées sur des habitudes ou des précédents. Elles peuvent se révéler inappropriées dans la situation présente ;
- des suppositions basées sur de nouvelles informations à traiter rapidement et sans trop y réfléchir ;
- des suppositions basées sur ce que les négociateurs « veulent » penser, influencés par des préjugés, des valeurs ou des informations non vérifiées pouvant correspondre à leurs intérêts.

Le tableau ci-dessous résume les risques inhérents à la négociation et les avantages d'une préparation adéquate.



Zones de risques	Risques	Bienfaits de la préparation

<b>Problèmes en jeu</b>	<i>Identification incorrecte ou inadéquate des raisons de la négociation</i>	Clarifier les problèmes en jeu
	<i>Manque de clarté des objectifs et de leur ordre de priorité</i>	Comprendre clairement les objectifs, leur importance relative et la marge de manœuvre potentielle
	<i>Informations inadéquates ou incorrectes sur la situation initiale</i>	S'assurer que les informations sont disponibles pour analyser le problème. Identifier les domaines en suspens exigeant encore des informations
	<i>Identification incorrecte ou inadéquate des parties prenantes dans le processus</i>	Savoir à qui l'on a affaire (voir l'Analyse des parties prenantes dans « Comment prendre des décisions judicieuses »)
	<i>Méconnaissance des buts et des objectifs des autres parties prenantes</i>	Identifier les « ordres du jour cachés » potentiels dès que possible
	<i>Tactiques ou stratégies improvisées</i>	Anticiper et être préparé au processus de négociation en cours
	<i>Echec à avancer des arguments convaincants</i>	S'assurer de ne pas oublier les arguments les plus forts, de pouvoir traiter les questions et objections



	<p><b>En général, il faut exploiter la phase de préparation pour identifier les domaines où plus d'informations sont nécessaires. Des réunions préparatoires et la première phase du processus de négociation en cours doivent garantir que ces informations soient mises à disposition</b></p>
--	---

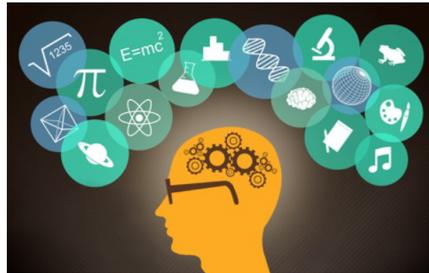
<b>Processus de négociation</b>	<i>Méconnaissance des précédents et des étapes nécessaires</i>	Gérer efficacement les délais de la négociation pendant et avant le processus de négociation en cours
	<i>Manque de structure dans la phase de négociation en cours</i>	Protéger le processus et les négociateurs en utilisant un processus bien structuré et validé
	<i>Echec dans l'exécution de la plupart des phases préparatoires (en tête à tête, équipes réduites)</i>	S'assurer que le processus de négociation en cours offre une valeur ajoutée suffisante
	<i>Manque de clarté et de complémentarité des rôles en cas de négociations en équipe</i>	Faire connaître leur rôle à tous les membres de l'équipe, comment et quand le jouer
	<i>Difficulté significative à gérer une tournure des événements imprévue</i>	Réduire le risque d'événements imprévus et d'erreurs
<b>Relations dans la négociation</b>	<i>Manque de considération pour le processus de négociation et les autres négociateurs</i>	Témoigner de la considération apportée au processus de négociation et aux autres négociateurs par la qualité du travail préparatoire
	<i>Manque de crédibilité</i>	Montrer la connaissance et la compréhension des problèmes et une approche « distanciée »
	<i>Capacité limitée à gérer les émotions et à leur permettre de jouer un rôle positif</i>	Réduire les effets négatifs du stress associé à des événements imprévus et augmenter la capacité d'écoute et la réceptivité

Après évaluation des risques, il y a **d'autres façons de se préparer** pour négocier :

- élargir son champ de connaissance personnelle ;

- créer un contrat de pré-négociation pour réduire les risques d'un échec des négociations ;
- utiliser les styles de négociation pour déterminer la stratégie globale ;
- faire une analyse stratégique des parties impliquées dans la négociation ;
- mener un audit post-négociation pour apprendre des réussites et rechercher ce qui aurait pu être mieux fait ou différemment.

## 4.2 Connaissance de soi et négociation



Depuis les origines de la civilisation européenne on nous conseille de développer une meilleure compréhension de nous-mêmes (en grec ancien : « gnothi seauton » ou « me connaître moi-même »). Cela s'applique également aux négociations. La connaissance de soi consiste à connaître vos propres besoins, désirs, faiblesses, habitudes et tout ce qui peut vous motiver.

**Pourquoi se connaître soi-même ?** diront les « sceptiques ». Il y a **plusieurs raisons très pratiques**. Mieux vous vous connaissez, plus finement vous pourrez adapter votre stratégie et vos tactiques quand vous serez sous pression : vous pouvez éviter l'escalade, garder vos vrais objectifs en vue et mieux vous contrôler (rester calme).

Comment se connaître soi-même ? Par le biais de :

- **la recherche de feed-back** : demander simplement à vos collègues et à vos supérieurs leurs opinions sur votre performance au travail et dans les négociations en particulier. C'est utile. Le feedback à 360° ([https://fr.wikipedia.org/wiki/360\\_degr%C3%A9s](https://fr.wikipedia.org/wiki/360_degr%C3%A9s)) (FR) est un exemple plus formel de ce genre de feed-back ;
- **la tenue d'un journal de négociations** : pensez à vos succès et à la façon dont vous les avez obtenus. Un exemple en est l'enquête appréciative (<https://appreciativeinquiry.case.edu/intro/whatisai.cfm>) (EN) ; songez à vos erreurs et à apprendre d'elles. Nous avons également joint un formulaire d'évaluation post-négociation à la fin de cet ebook ;
- **l'établissement d'un profil de personnalité** : c'est une vision plus objective ou du moins par une tierce partie, des caractéristiques de votre personnalité. Quelques exemples en sont le MBTI, Beldin, et DISC. Il existe plusieurs tests et ressources gratuits en ligne ; quelques exemples sont cités ci-dessous.

### Pour aller plus loin...

- DISC est un outil d'évaluation de la personnalité basé sur la théorie DISC du psychologue William Moulton Marston. Il se concentre sur quatre caractéristiques comportementales, appelées aujourd'hui : Dominance, influence, immobilité et conformité. Vous pouvez faire ce test DISC gratuit (<https://profil4.com/test-disc-essentiel.php>) (FR) en

ligne

- Vous trouverez ici (<http://www.tmamethod.com/FR/sliders/360-feedback.html>) (FR) une méthode claire pour vous essayer au feedback à 360°

## 4.3 Le « contrat » de pré-négociation en 8 étapes

Après s'être concentré sur la compréhension de soi pour améliorer la gestion de soi, voici le « contrat » de pré-négociation, une autre méthode de préparation des négociations. Pourquoi en créer un avec votre homologue dans la négociation ? **Les négociations sont des entités par nature instables.** Elles peuvent s'écrouler à une quelconque des 4 étapes décrites au [Chapitre 1.1](#) et pour n'importe quelle raison : vous recevez de nouvelles instructions de votre hiérarchie et arrêtez la négociation ; le contractant avec lequel vous négociez déclare faillite, vos positions initiales sont tellement éloignées que la négociation s'enraie, etc.

**Un contrat de pré-négociation solide** est une manière de réduire cette instabilité inhérente et cette incertitude. Nous souhaitons mettre les gens à l'aise, éliminer la confusion au sujet de ce qui va se produire et assurer la participation de toutes les parties impliquées.

### De ce fait, un contrat de pré-négociation solide :

- alloue suffisamment de temps aux négociations;
- s'assure qu'il n'y a pas d'interruption ;
- établit un calendrier des réunions ;
- donne à chaque partie la possibilité de poser des questions ;
- s'assure que chaque réunion débouche sur un résultat final ;
- vous offre l'occasion de gérer vos plus grandes peurs au début du processus.

Un bon « contrat » de pré-négociation compte **8 composants**. Ils doivent être discutés avant la réunion mais également au début de la négociation elle-même :

1. la gratitude : exprimez vos remerciements pour la disponibilité des autres parties à la négociation. Ne sous-estimez jamais le pouvoir des liens sociaux. Remercier sincèrement peut créer une atmosphère d'ouverture positive influençant l'ensemble du déroulement de la négociation
2. le temps : confirmez la durée de la réunion
3. le calendrier : suggérez un calendrier favorable ou demandez à l'autre négociateur ce qu'il voudrait obtenir à la fin de la négociation
4. les questions : demandez la permission de poser toutes les questions nécessaires « Puis-je poser des questions délicates » ?
5. évitez les « peut-être » : un « peut-être » est souvent un « non » déguisé. Plutôt que d'être dans l'incertitude et de perdre votre temps en espérant qu'il y aura un résultat final à votre négociation, autorisez votre homologue à être direct et à dire « Non »
6. les interruptions : assurez-vous de ne pas être interrompu. Dites à votre partenaire dans la négociation que vous éteignez votre téléphone et demandez lui d'en faire autant.
7. les plus grandes peurs : le début de la négociation est un bon moment pour étaler au grand jour les problèmes ou les objections potentielles. Par exemple, vous pourriez dire : « Ma plus grande crainte c'est que vous ayez déjà pris votre décision et qu'il n'y ait rien que je puisse faire ou dire pour la changer ». Cela ouvre la porte à une conversation honnête avec la personne avec laquelle vous négociez
8. les étapes suivantes : parlez des étapes de l'action qui vont se dérouler après la négociation si vous êtes

mutuellement d'accord pour aller de l'avant

Une autre question efficace qui fait économiser de nombreuses heures dans une négociation : « Quelque chose a-t-il changé depuis la dernière fois que nous nous sommes parlé (ou envoyé un e-mail) » ?

Intégrer ces composants dans le contrat de pré-négociation crée une base solide pour négocier avec l'autre partie.

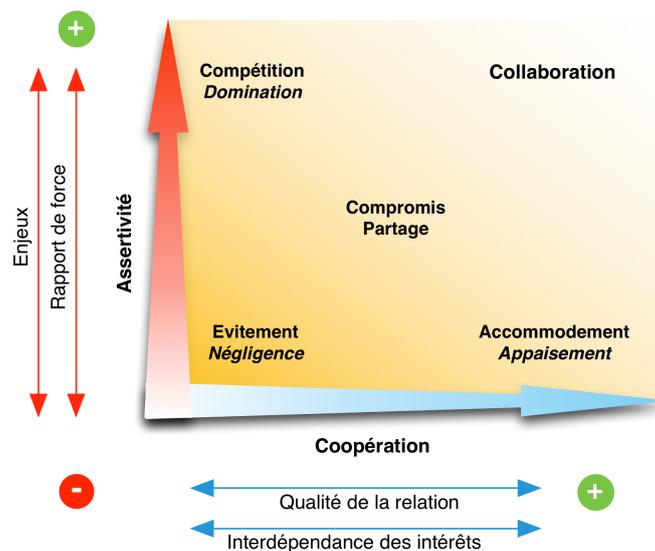
## 4.4 Style de négociation et stratégie

Déterminer le style de négociation de base est « la » décision à prendre pour construire une stratégie de négociation. Utiliserez-vous une approche accommodante, « fuyante », de compromis, collaborative ou compétitive ?

Pour décider du style le plus efficace, songez aux quatre critères suivants :

- les enjeux : quelle importance j'accorde à la réussite ? Quels sont les risques ? Quelles sont mes chances de l'emporter ?
- L'équilibre du pouvoir : quel est mon réel pouvoir dans la relation avec mon homologue dans la négociation ?
- L'interdépendance des intérêts : nos positions se chevauchent-elles faiblement ou fortement ?
- La qualité de la relation : la relation est-elle pauvre ou absente (-) ou bonne (+) ?

Le diagramme ci-dessous montre comment ces quatre critères peuvent influencer le choix du style de négociation.



Plus les enjeux sont élevés pour vous et/ou plus vous avez de pouvoir dans la relation, plus il est judicieux d'adopter un style fondé sur un haut niveau d'affirmation de soi (par ex. compétition ou collaboration).

Meilleure est votre relation avec votre contrepartie et/ou plus vos intérêts sont interdépendants, plus il est souhaitable d'adopter un style basé sur un haut niveau de coopération (par ex. collaboration ou accommodement).

Pour aller plus loin...

- En savoir plus sur les styles mentionnés en lisant le modèle de Thomas-Kilmann ([https://www.opp.com/~media/Files/PDFs/Book%20Previews/TKFR0003e\\_preview.pdf](https://www.opp.com/~media/Files/PDFs/Book%20Previews/TKFR0003e_preview.pdf))(FR)

## 4.5 Parties prenantes, ressources et intérêts

Le choix d'une approche de négociation, comme évoqué, est probablement la décision stratégique majeure d'un négociateur. Qui plus est, lors de négociations complexes, améliorer sa compréhension des parties prenantes est utile (par ex. de toutes les personnes concernées directement ou indirectement par la négociation – le mot « acteur » est parfois utilisé). Quels sont leurs objectifs, leurs intérêts « enjeux » et les éléments à effet de levier (ressources, relations, actifs, contraintes, etc.) dans la situation spécifique et le contexte de la négociation ?

Le tableau ci-dessous peut vous y aider (c'est une version simplifiée de l'analyse des parties prenantes mise au point par Crozier & Friedberg (<https://www.erudit.org/revue/ri/1983/v38/n2/029369ar.pdf>) (EN)) :

### Les différents éléments sont :

- une partie prenante (également appelée « Joueur » ou improprement « Acteur ») est une personne ou un groupe de personnes qui agissent ensemble et qui partagent au moins un intérêt commun dans un certain aspect de la négociation ;
- les objectifs sont les buts ou les cibles que l'acteur poursuit ou est susceptible de poursuivre ;
- les contraintes (comme déjà vu) sont tout ce qui doit être pris en compte. Elles limitent ou modifient l'action exercée et les stratégies adoptées eu égard aux objectifs de la partie prenante. Elles peuvent être légales, politiques, économiques, matérielles, humaines, etc. ;
- les atouts (ressources ou actifs) sont les ressources sur lesquelles l'acteur peut compter pour atteindre ses objectifs. Celles-ci peuvent être légales, politiques, économiques, matérielles, humaines, etc. ;
- les intérêts (ou enjeux) sont tout ce que la partie prenante peut gagner ou perdre si la négociation réussit ou échoue ;
- Les stratégies fournissent le cadre de travail logique qui coordonne les actions, les actifs et ressources pour permettre aux parties prenantes d'atteindre leur(s) objectif(s).



### Exercice : Analyse des acteurs

Voyons si vous avez compris notre explication en faisant correspondre la bonne description au terme correct dans le tableau partiellement rempli ci-dessous.



Moi	Partie prenante a (Mon patron)	Partie prenante b	Partie prenante n
Gagnant : assiste à la formation, améliore mes chances de	Stratégie légèrement		

Objectifs	promotion Perdant : n'assiste pas à la formation, moins de chances de promotion	compétitive		
Contraintes	Obtenir de mon patron qu'il approuve un temps libre pour une formation	Gagnant : maintient le budget formation Perdant : un membre du personnel heureux		
Atouts / Ressources	Manque d'expérience dans la négociation ; position hiérarchique plus basse	A promis d'approuver cette formation l'année dernière		
Intérêts / Enjeux	Bonne relation avec mon patron ; bonnes capacités de négociation	Pour garder le personnel motivé mais nuance cet argument avec le nombre limité de promotions qu'il peut donner et budget de formation réduit		
Stratégies / Approches	Approche collaborative	Position hiérarchique ; Longue expérience des institutions de l'UE		

Vérifier les résultats

## 4.6 Rapport de force

La question du rapport de force est incontournable lors de négociations. Tous les négociateurs arrivent à la table des négociations avec un certain degré de pouvoir et d'influence sur divers aspects du problème. Ils ont également un pouvoir sur les autres parties. Des facteurs tels que le droit de veto, l'autorité morale et la propriété exclusive des ressources peuvent altérer le rapport de force et compromettre les chances de succès dans la négociation.

Le rapport de force peut se définir comme **l'interaction des pouvoirs disponibles et perceptibles par les parties qui négocient.**

L'étendue et la nature du pouvoir de chaque partie doivent être estimées. La probabilité qu'elles en fassent usage afin d'anticiper quand et comment ce pouvoir peut être exercé et les conséquences doivent l'être aussi.

Il est donc **important de connaître les groupes et les personnes concernés** par une négociation et de comprendre l'historique de leurs relations.

En tant que négociateur, vous devez évaluer chaque variable et estimer concrètement le nombre de « plus » et de « moins » de chaque côté, pour dégager une tendance. Ne jamais oublier toutefois, que de par sa définition, l'équilibre du pouvoir peut changer à tout moment.

Finalement, l'analyse des rapports de force peut affecter :

- l'établissement des limites hautes et basses de votre marge de manœuvre ;
- le type de résistance que vous pouvez utiliser ;
- les arguments employés pour étayer vos demandes de concessions et ce que vous pouvez offrir en retour.



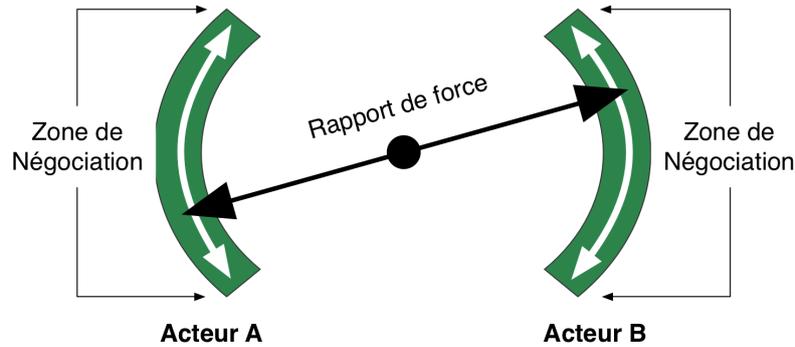
### Exercice : Mesurer le rapport de force

Vous pouvez utiliser le tableau ci-dessous pour estimer le rapport de force :



Source du pouvoir	Moi	Autre partie
Dimension réglementaire, hiérarchique ou statutaire		
Pouvoir (économique, ressources, etc.)		
Temps (l'urgence est contre-productive)		
Expertise (connaissances et maîtrise de la technicité du cas)		
Influence (le degré de conviction, d'implication et de puissance des protagonistes)		
Litiges existants (plusieurs cas non résolus)		
Enjeux (l'importance accordée au fait de gagner ou de perdre)		
Capacité à nuire et moyens de pression disponibles (en cas d'échec ou de résistance)		
Désir de réussir		

Degré de préparation des partenaires	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Expériences antérieures positives ou non des divers négociateurs	<input type="text"/>	<input type="text"/>



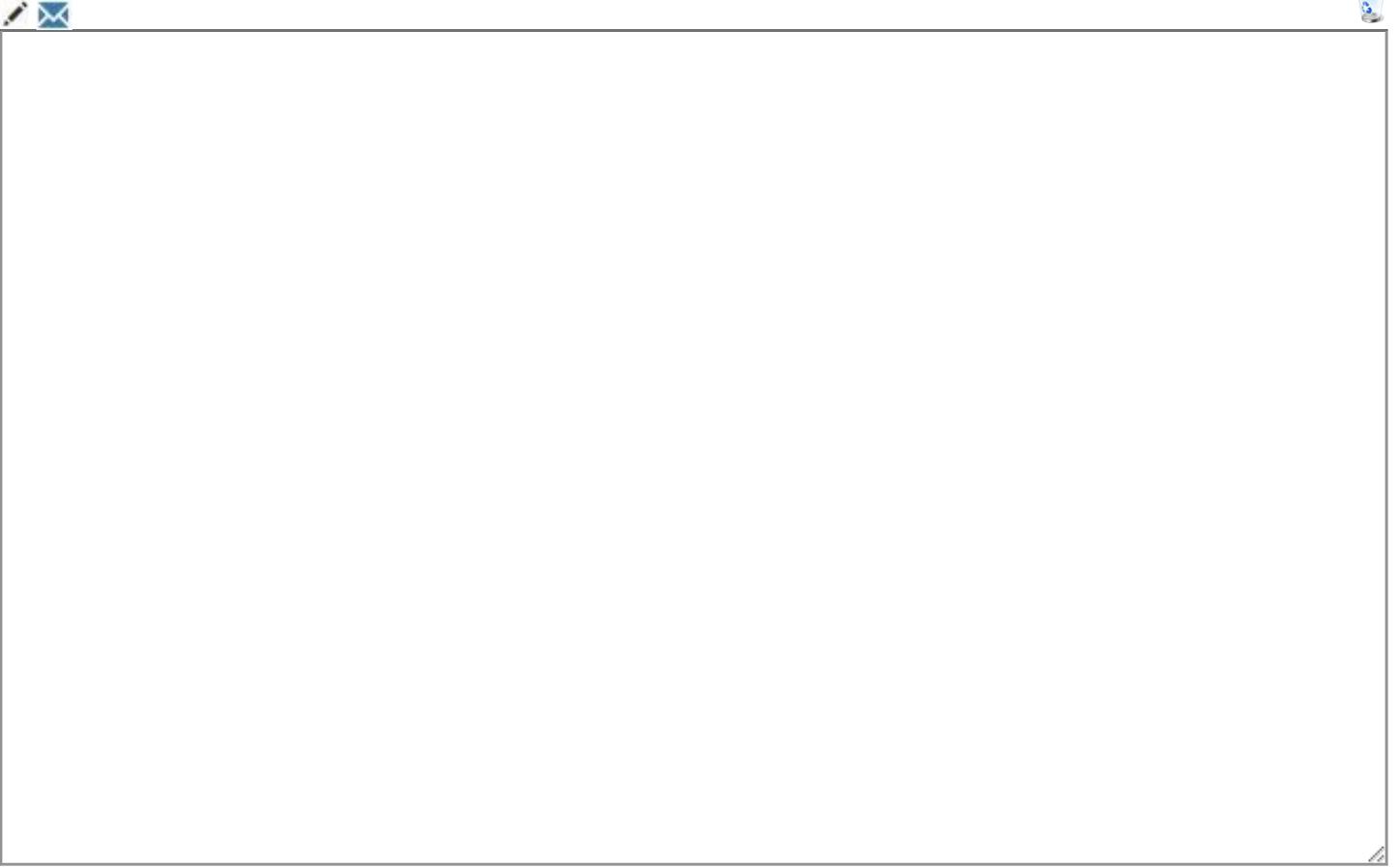
## 4.7 La check-list de pré-négociation en 9 étapes

Pour compléter votre préparation et avant de négocier, vous êtes également invité à parcourir cette check-list pour vous assurer d'être bien préparé :

- créer un contrat de pré-négociation avec votre contrepartie dans la négociation, avant la réunion ou au début de la négociation ;
- utiliser les styles de négociation pour déterminer votre stratégie et celle probable de votre homologue ;
- faire une analyse stratégique des parties prenantes concernées par votre négociation ;
- analyser le rapport de force entre vous et l'autre partie/les autres parties ;
- faire une liste des éléments tangibles ;
- faire une liste des éléments intangibles et comment les utiliser pour renforcer votre capacité de négociation ;
- définir vos buts et vos volontés. Les classer par ordre de priorité entre « indispensable » et « souhaitable » pour pouvoir déterminer votre première offre, la cible BATNA et le point de rupture ;
- lister des scénarios gagnant-gagnant potentiels ;
- penser à la façon d'aller de l'avant si l'autre partie dit « Non » à vos demandes.

## Pour aller plus loin...

- Une rétrospective claire et succincte d'une bonne préparation aux négociations (<https://www.youtube.com/watch?v=lwOMt7mB6iM>) (FR)
- Stephen White présente dans cette vidéo 7 sept péchés mortels ([https://www.youtube.com/watch?v=U\\_sRidpER0Y&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=U_sRidpER0Y&feature=youtu.be)) (EN) à éviter lors de la préparation de négociations
- Pour en savoir plus sur les jeux de pouvoir (<https://www.youtube.com/watch?v=K7ZThL7LnIE&list=PLDJyirtPKgYnoNHXy-i2pIWUC55ZfVZBI&index=57>) (FR) lors de négociation



## NEGOCIER AU QUOTIDIEN

# 5. Approches des négociations

« Restez ferme dans vos décisions mais soyez flexible dans votre approche ». Tony Robbins



Lors d'une négociation, les parties cherchent en général à concilier leurs points de vue (représentations de la situation et des solutions possibles). Ce n'est toutefois pas toujours le cas. Edmonds et Hales ont identifiés plusieurs cas de figure où les homologues n'ont pas nécessairement :

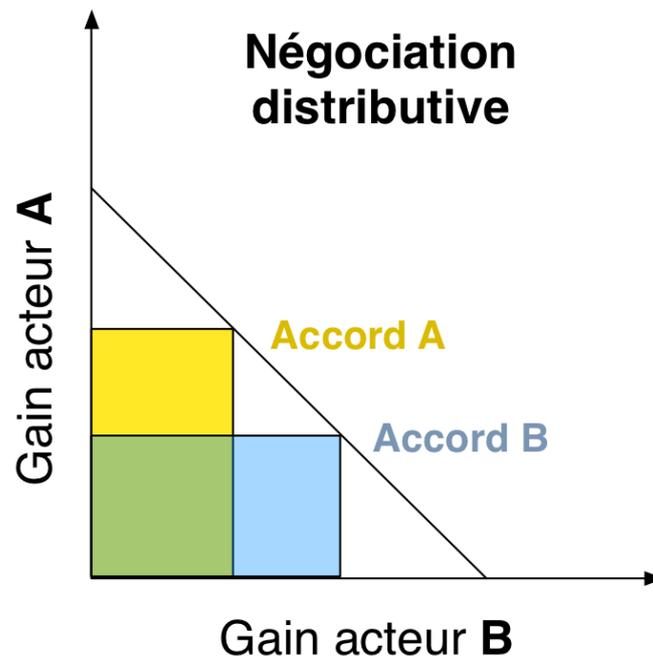
- la même conception du monde en termes de causalité. Leurs liens de cause à effet dans un domaine précis peuvent être influencés par certaines croyances ;
- la même conception du bien commun ou de « rationalité sociale » les motivant à chercher un accord la privilégiant si c'est au détriment de leurs intérêts immédiats ;
- connaissance des croyances ou objectifs de leurs partenaires, excepté ce qui se révèle de manière évidente quand ils communiquent publiquement ;
- des modes d'évaluation communs ;
- été capables d'envisager tous les cas de négociation et les conséquences de leurs croyances.

Cependant les participants à une négociation partagent parfois une même vision du monde, la même connaissance des croyances des autres, etc. Nous voulons simplement attirer l'attention sur le fait que ce n'est pas toujours le cas...

Cela dit, examinons les deux approches courantes de la négociation et leurs forces et faiblesses respectives. Il s'agit de l'approche basée sur la position et de celle basée sur l'intérêt.

## 5.1 Négociation basée sur la position

Une négociation fondée sur la position part du postulat qu'une partie ne peut gagner qu'aux dépens de l'autre. De nombreux négociateurs abordent naturellement **la négociation comme un processus** dans lequel ils ont un enjeu personnel. Pour eux, ce n'est qu'une occasion de favoriser leurs intérêts et de promouvoir leur position.



Selon cette approche, pour augmenter les chances de parvenir à un accord favorable, chaque négociateur adopte une position initiale extrême et essaie de s'y tenir. Il peut aussi essayer de cacher sa véritable opinion, ne faire aucune concession, ou le strict minimum, pour prolonger la négociation.

S'il y a conflit de points de vue, les négociateurs ont tendance à « camper sur leurs positions ». Ils sont incapables d'évoluer. Le processus de négociation se résume alors à un problème de fierté. L'important n'est plus l'objectif initial mais le fait de ne pas « perdre la face ».

**Plus les négociateurs se concentrent sur les positions apparentes, moins ils sont conscients des besoins et problèmes sous-jacents à satisfaire. Il y a moins de chance de parvenir à un résultat positif.**

Quelles sont les conséquences évidentes et fréquentes de ce style de négociation ?

1. La négociation est vécue comme une confrontation plus qu'une interaction. Si une position est défendue ou critiquée, l'individu se sent attaqué et se défend
2. Certains intervenants peuvent être blessés ou vexés
3. Si malgré tout accord il y a, c'est généralement au prix d'une dépense de temps et d'énergie inutile (risque de retrait dans ses positions)
4. Les négociateurs sont coincés dans le faux choix d'être « intransigeant » ou « conciliant ». Aucun de ces choix ne leur est favorable
5. Le processus de négociation se mue en un cercle vicieux, qui accroît les effets nocifs et la confrontation des positions est inévitable

En dépit des apparences, les négociations de type positionnel ne se limitent pas à une position « dure ». Le tableau ci-dessous illustre les approches « intransigeante » et « conciliante » et souligne l'aspect « confrontatif » des deux approches. En clair, il ne peut y avoir qu'un « gagnant » et qu'un « perdant ».

Bien qu'apparemment opposés, ces deux styles supposent clairement qu'en fin de négociation il y aura un gagnant et un perdant. Deux exemples de cette approche seraient l'achat d'une maison ou la vente d'une voiture.

**Stratégie à utiliser** : dans ce cas de figure, un des protagonistes tente d'exploiter à son avantage des informations cachées. Il n'hésite pas à recourir à la tromperie ou à la manipulation, deux actions négatives. Pourtant, même dans ce style de négociation les deux camps doivent sentir que le résultat atteint était le meilleur possible et qu'il vaut mieux l'accepter.

Les techniques de base du négociateur dans ce genre d'approche sont les suivantes :

- influencer l'opinion de l'autre dans la mesure du possible ;
- apprendre le plus possible sur la position de l'autre surtout ses points de résistance ;
- essayer de convaincre l'autre qu'il ne pourra pas atteindre ses objectifs ;
- promouvoir vos objectifs comme désirables, nécessaires, éthiques ou même inévitables.

### **Pourquoi utiliser une méthode distributive axée sur les positions ?**

La négociation positionnelle est facile. Rien de surprenant à ce qu'une majorité la pratique. Elle ne nécessite aucune préparation. Elle est universellement comprise (parfois, vous pouvez même pratiquer le langage des signes si votre interlocuteur ne partage pas votre langue), et dans certains contextes elle est bien ancrée ou attendue.

Même si la négociation distributive est généralement présentée comme l'option la moins souhaitable, il est important de vous rappeler les points suivants :

- dans certains cas, soit parce que vous risquez d'atteindre votre point de réserve, ou parce que l'autre partie refuse l'intégration, il n'y a pas d'autre choix que d'entamer une négociation moins coopérative (compétition ou évitement) ;
- dans d'autres cas, la nature même du problème est distributive, dans le cas d'allocations budgétaires par exemple ;
- nous menons des dizaines de négociations chaque jour et souvent trop rapidement que pour nous permettre d'employer la méthode du Projet de Négociation d'Harvard (voir plus loin).



### **Exercice : Position dure ou flexible**

## **Négociation positionnelle selon Fisher et Ury.**

Cliquez et glissez les attitudes correspondantes dans chaque style de manière à ce qu'elles se répondent.

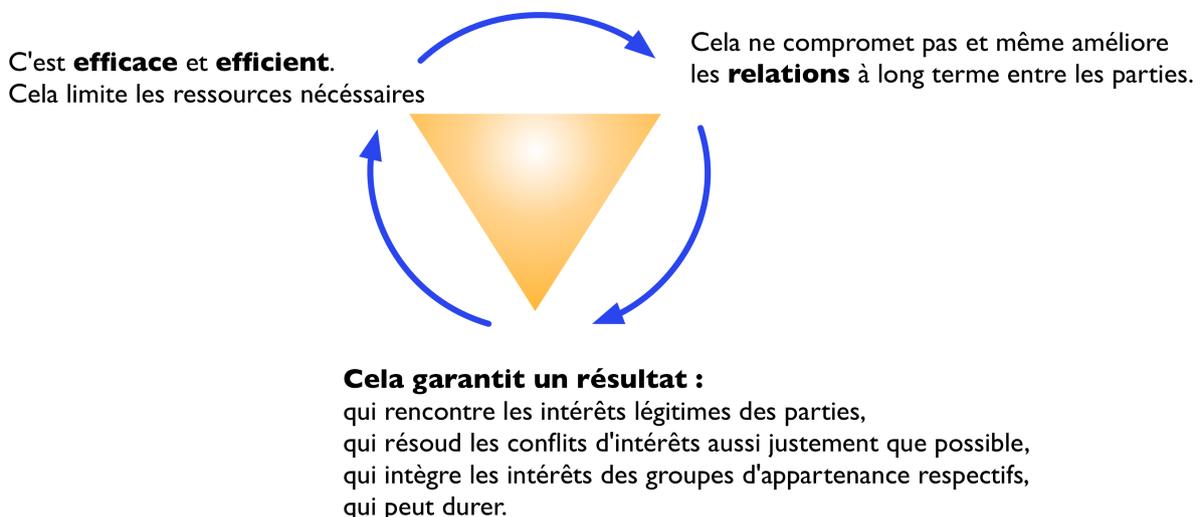
<b>« Conciliante »</b>	<b>« Intransigeante »</b>
• les participants sont des alliés potentiels	• mettre la pression
• le but est l'accord	• essayer de remporter les conflits de volonté
• faire des concessions pour cultiver la relation	• la victoire est le but
• être conciliant avec les gens et le problème	• demander des concessions comme condition à la relation

• faire confiance aux autres	• être dur avec les gens et sur le problème
• changer facilement de position	• se méfier des autres
• faire des offres	• menacer
• dévoiler votre limite minimum	• camper sur ses positions
• accepter des pertes unilatérales pour obtenir un accord	• tromper sur sa limite minimum
• chercher la réponse unique : celle qu'ils accepteront	• demander des gains unilatéraux comme condition de l'accord
• insister pour un accord	• chercher une réponse unique : celle que vous accepterez
• essayer d'éviter les conflits de volontés	• persister dans sa position
• céder à la pression	• les participants sont des adversaires

Vérifier les résultats

## 5.2 Négociation basée sur l'intérêt

L'alternative à la négociation positionnelle est celle dite « par l'intérêt » ou aussi négociation raisonnée. C'est une méthode relativement récente mise au point par Mary Parker Follett en 1925. Ce style se concentre sur 3 axes principaux rencontrés chaque fois qu'un conflit nécessite une négociation.



Cette approche intègre trois variables communes à tout processus de négociation : une position, des intérêts et des besoins.

Voici l'exemple de trois enfants qui se disputent une orange :

**Position** : chacune des parties veut l'orange.

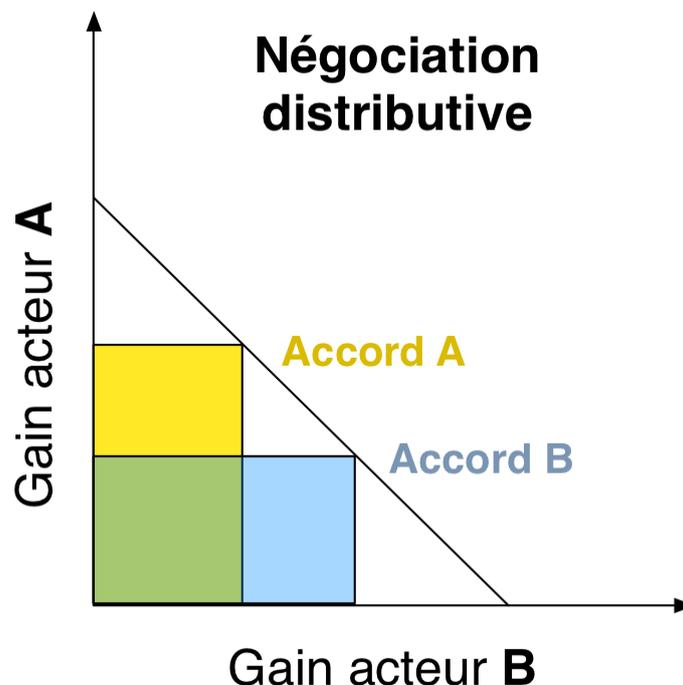
**Intérêts** : aucune ne veut que l'orange soit coupée.

**Besoins** : La raison pour laquelle chaque enfant veut l'orange n'est pas la même. La partie (A) a besoin de la pulpe pour faire un gâteau. La partie (B) a besoin du jus pour une boisson et une soirée. La partie (C) a besoin de l'écorce pour décorer le gâteau.

Quelle que soit la position, la résolution du problème nécessite que les **besoins des parties soient identifiés**. Ces besoins peuvent parfaitement être sous-jacents aux intérêts apparents en jeu. **Analyser les besoins sous-jacents** permettra de résoudre le problème de manière avantageuse pour chacun.

Dans les négociations basées sur l'intérêt, l'atteinte de mes objectifs n'empêche pas l'autre partie de satisfaire ses besoins (adapté de Walton & McKersie).

NB : La plupart des négociations alternent les modèles axés soit sur les positions, les intérêts ou les relations selon la situation.



### Une méthode basée sur les intérêts

Si vous souhaitez adopter une stratégie collaborative axée sur les intérêts, évitez de discuter les positions. Si cette discussion peut produire un résultat acceptable, l'accord pourrait être inamicale, inéquitable et inefficace. La négociation basée sur la position condamne à être soit le négociateur conciliant qui perd ou le négociateur intransigeant qui gagne.

Mieux vaut différencier l'objet de la négociation (le problème) du processus (la méthode de négociation). Même si vous croyez être concentré sur l'objet de la négociation (par ex. le tarif journalier d'un contractant), vous négociez en fait en même temps des règles procédurales. Serez-vous un négociateur dur ou conciliant ? Ni l'un ni l'autre. Changeons le jeu. C'est la méthode de négociation de Fisher & Ury dans le Projet de négociation d'Harvard. Elle est basée sur quatre principes méthodologiques :

1. Traitez avec les gens : identifiez les personnes, le problème et les enjeux. Soyez conciliant avec les personnes et intransigeant sur le reste
2. Concentrez-vous sur les intérêts, pas sur les positions : ce sont en effet les intérêts qui doivent être satisfaits, pas les positions
3. Proposez des options : avant de décider, produisez autant d'alternatives que possible. La pression complique la recherche de solutions optimales. Vous devez vous accorder suffisamment de temps pour « [...] inventer des options pour un bénéfice mutuel »
4. Utilisez des critères objectifs : insistez pour que ces critères soient indépendants des volontés des parties qui négocient

La méthodologie indiquée ci-dessus peut vous aider à obtenir des résultats sans sacrifier les relations à long terme.

## Pour aller plus loin...

- Dans cette vidéo (<https://www.coursera.org/learn/negotiation-skills/lecture/xaCpq/a-position-based-or-interest-based-negotiation>) le cours de Négociation de l'Université du Michigan hébergé par Coursera, le Professeur George Siedel différencie la négociation basée sur la position de la négociation basée sur l'intérêt (EN avec des sous-titres multilingues)
- Un document de la FAO expliquant clairement les différentes approches de la négociation ([http://www.fao.org/docs/up/easypol/744/4-5\\_negotiation\\_background\\_paper\\_179fr.pdf](http://www.fao.org/docs/up/easypol/744/4-5_negotiation_background_paper_179fr.pdf)) (FR)
- Un professionnel anonyme des conflits liste les 10 principales différences entre négociation positionnelle et celle basée sur l'intérêt dans cet article (<https://creativeconflictwisdom.wordpress.com/2010/12/09/the-top-ten-differences-between-positional-and-interest-based-bargaining/>) (EN)
- Une histoire simple ici (<http://web.mit.edu/negotiation/www/NBivsp.html>) illustre la différence entre intérêts et positions (EN)
- Rob Grace souligne cinq approches analytiques (<http://atha.se/thematicbrief/understanding-humanitarian-negotiation-five-analytical-approaches>) (EN) qui gouvernent les négociations humanitaires et qui sont adaptées au contexte organisationnel de l'UE
- Six rappels importants au sujet de l'approche gagnant-gagnant sont listés ici (<https://thoughtexchange.com/collaborative-negotiation-6-important-reminders-about-this-win-win-approach/>) dans ce résumé de Arriver au Oui par Selena McLachlan (EN)





## NEGOCIER AU QUOTIDIEN

## 6. Négocier dans différents contextes

« *La sagesse, c'est de l'intelligence dans le contexte* ». Raheel Farooq

### 6.1 Négocier en contexte multiculturel

Le mot « culture » est généralement utilisé dans un sens restreint au sein des Institutions européennes. Il se limite à « culture nationale ». Nous suggérons d'élargir cette définition pour y inclure, entre autres, les cultures de classe, politique, religieuse, contractuelle, idéologique, éducative, ethnique, du genre, professionnelle, organisationnelle, etc. Le contexte des institutions est donc extrêmement complexe pour négocier.

Ceux qui travaillent en milieu pluriculturel au niveau international ou national ont besoin de principes généraux, d'une boussole culturelle, pour guider leurs stratégies de négociation.

Une telle boussole leur permettra :

- d'identifier les principes culturels de bases (croyances, attitudes, comportements, procédures et structures sociales) modelant les interactions humaines ;
- d'éviter l'illusion de l'homogénéité culturelle (« tous les gens de ce pays sont comme ça »). Chacun de nous se construit sur base de divers éléments culturels (national, professionnel, familial, etc.) au cours de sa vie. C'est pourquoi nous sommes uniques et travailler « avec la culture » signifie plus interagir avec d'autres que se référer à des modèles standards réducteurs du type « une taille pour tous » ;
- d'identifier les risques potentiels, les obstacles, et les surprises agréables que les voyageurs interculturels et les négociateurs pourraient manquer sans guide ;
- de sélectionner les réponses favorisant des interactions et des résultats positifs.

**La négociation interculturelle est un processus** initié par des individus, des groupes ou des organisations de cultures différentes qui leur permet de :

1. définir conjointement la forme de leurs relations
2. clarifier individuellement et ensemble les objectifs et les résultats à atteindre
3. communiquer sur les problèmes d'intérêt commun ou individuel
4. s'éduquer mutuellement sur les problèmes communs ou spécifiques, les intérêts ou les besoins
5. Développer des options qui satisfont leurs intérêts, besoins, problèmes, ou conflits
6. S'influencer et se persuader mutuellement
7. Atteindre des décisions et des accords mutuellement acceptables
8. Mettre en œuvre les accords obtenus



Ces quelques conseils devraient vous aider lors de toute négociation multiculturelle :

- **comprenez** les attentes de vos homologues dans le processus de négociation. Avant la réunion, prenez votre téléphone ou envoyez un e-mail avec un calendrier et quelques idées sur vos objectifs pour favoriser des attitudes d'échange semblables de l'autre côté ;
- **soyez clair** avec vous-même sur la position et la stratégie que vous allez adopter. S'il vous semble devoir adopter une nouvelle stratégie (plus orientée « relations » que « affaires » ou écouter plus que parler), assurez-vous de prendre le temps de bien y réfléchir ;
- **ne vous précipitez pas**. Ne cédez pas aux hypothèses faciles et ne sautez pas aux conclusions lors du processus de négociation. Si un participant dit ou fait quelque chose qui vous semble étrange, ce peut ne pas l'être. Pensez aux raisons culturelles justifiant son attitude et ne raisonnez pas qu'en fonction de votre vision du monde ;
- **clarifiez et revérifiez tout ce qui vous semble incompréhensible**. N'hésitez pas à interrompre et poser des questions. Exprimer simplement votre volonté d'apprendre ou montrer de la sensibilité a souvent un effet positif.
- **parlez lentement**, évitez d'utiliser une langue compliquée ou familière. Restez simple et adaptez toujours votre langage à votre auditeur. Pensez à ce qu'on ressent lorsqu'on est d'une autre culture et qu'on essaie de négocier dans une autre langue.
- **pratiquez l'écoute active**. C'est toujours positif de poser des questions et de vraiment écouter les réponses. Plus vous laissez parler l'autre partie, plus vous aurez d'informations à utiliser à votre avantage ;
- **expliquez** la manière dont vous concevez le processus de décision et demandez à vos homologues de faire de même. Le « décisionnaire » peut varier d'une culture à l'autre. Dans les cultures plus hiérarchisées, c'est presque toujours le patron qui a le dernier mot. Décrire respectivement ses procédures permet d'identifier toute éventuelle lacune en matière d'information ou relative aux prochaines étapes ;
- **prêtez attention** aux potentielles dynamiques de genre. Si vous travaillez en contexte multiculturel, tous sexes confondus, à travers les cultures et les sexes, assurez-vous d'être parfaitement informé de toutes les sensibilités. Par exemple, pour des raisons culturelles, certaines personnes préfèrent ne pas serrer la main des personnes du sexe opposé. Dans d'autres cultures, on peut supposer que la femme présente n'a aucun rôle alors qu'en réalité elle peut être la décisionnaire ;
- **restez professionnel** quelle que soit la difficulté. Même si les négociations vous amènent à perdre patience, restez courtois et orienté « affaires ». Certaines cultures aiment tester et pousser l'autre partie à bout pour évaluer leur fiabilité. D'autres considèrent une saute d'humeur comme irrespectueuse et peuvent alors couper court à toute discussion ultérieure.

## 6.2 Négociier avec votre patron/supérieur hiérarchique

Bienvenue à ceux qui se sont précipités sur ce chapitre immédiatement. Votre relation avec votre patron ou votre supérieur hiérarchique est probablement le facteur essentiel pour que vous soyez professionnellement satisfait et motivé. Négocier avec son patron peut donc être une épreuve stressante. Il ne faut cependant pas se dire que les jeux sont faits « d'avance » (par ex. que votre patron « gagne »).

Voici quelques conseils stratégiques pour « négocier » :

- présentez la négociation comme une **tentative pour résoudre un problème mutuel** ou atteindre un objectif commun ;
- si possible, **reliez votre demande à un but**, une inquiétude ou un objectif partagé par votre patron. Vous devez capter son attention et monopoliser son temps en lui parlant de quelque chose qui compte pour lui/elle ;
- **référez-en toujours à l'aspect professionnel** de votre demande. Même si le problème semble personnel (demande de congé), formulez-le en mentionnant ses éventuelles répercussions sur un objectif organisationnel critique ou un besoin ;
- **ayez une solution à proposer**, pas seulement un problème à exposer. Arrivez à l'entretien avec plusieurs solutions pour résoudre le problème et en ayant listé leurs avantages et inconvénients respectifs ;
- **écoutez attentivement** sa réponse. Analysez le sens, le ton, le rythme, l'émotion de sa réponse. Posez des questions pour une meilleure compréhension. Observez son langage corporel, un des meilleurs indicateurs de l'état émotionnel, plus que tous les mots.
- si vous hésitez à identifier clairement l'objectif ou le problème, ou quant à la meilleure façon de le résoudre, **proposez un processus** pour y parvenir plus facilement. Par exemple, proposez la présence d'experts au sein d'un groupe de travail pour trouver les meilleurs solutions possibles ;
- le calendrier est essentiel. Si l'organisation est en crise, ou si c'est la période la plus active de l'année, **programmez la négociation** à un moment où votre patron sera moins stressé et plus à même de se concentrer sur votre demande ;
- si l'urgence du cas ne vous permet pas d'attendre, **reconnaissez que** ce n'est pas le meilleur moment et expliquez pourquoi vous soumettez malgré tout le problème maintenant. Si votre patron déclare que ce n'est toujours pas le bon moment, demandez quel serait le bon moment selon lui ? Ou si vous devriez plutôt en parler à un tiers plus disponible et qui lui fera un rapport ;
- si vous n'avez pas une bonne relation de travail avec votre patron ou qu'il ignore jusqu'à votre existence, envisagez de :
  - prévoir un déjeuner informel ou un petit déjeuner pour aborder le problème de la relation. Par exemple : « Je sais que je n'ai pas réussi à atteindre les objectifs l'an dernier, mais je voulais vous tenir au courant de mes progrès depuis lors » ou « Je souhaiterais améliorer la relation de travail que nous avons pour travailler plus efficacement ensemble ; quel conseil me donnez-vous ? » Puis écoutez et ne discutez pas le conseil, il vous en dira long ;
  - postposer votre demande le temps de mettre en place une stratégie pour améliorer la relation de travail ;
  - négocier avec une personne influente plutôt qu'avec le patron ; quelqu'un que le patron respecte et dont il écoute l'avis ;
  - solliciter des critiques à votre proposition ou demande, par ex. « Qu'est-ce qui n'irait pas avec \_\_\_\_\_ ? Ou, quels problèmes poserait \_\_\_\_\_ maintenant » ? Si vous n'avez pas de bonnes réponses aux problèmes, demandez un délai et revenez avec des solutions.

## 6.3 Négociations d'égal à égal

Les négociations réussies entre pairs requièrent des compétences variées tant personnelles qu'en matière de communication.



## Exercice : Communication avec les collègues

Cliquez et glissez la description qui coïncide au talent correspondant.



### COMPETENCES

- **Grande confiance en soi, savoir se mettre en valeur**
- **Le revers de la médaille de l'estime de soi, l'empathie**
- **Affirmer son point de vue avec assurance, mais sans agressivité**
- **Comme pour de nombreuses activités interpersonnelles, on ne peut collaborer efficacement sans être capable d'écouter correctement.**
- **Etre capable de poser les bonnes questions pour clarifier certains points.**
- **Dans toute situation interpersonnelle, il est important de réfléchir à ce qui s'est bien et moins bien passé**

### DESCRIPTION

Vous êtes capable de percevoir le point de vue des autres et de vous mettre à leur place. Une bonne empathie fait que vous en viendrez à estimer les autres autant que vous-même. Vous savez pourquoi le « gagnant-gagnant » est important C'est faire preuve d'une capacité à accepter des défis, et à défier efficacement et calmement quand vous pensez que quelque chose est injuste

Vous avez besoin de vérifier que vous avez correctement compris ce qu'on vous a dit. Vous pouvez également poser des questions pour clarifier ce qui n'est pas clair

Une réelle collaboration demande qu'on croie en la valeur de son point de vue tout comme en celle des autres. La préoccupation est identique pour les autres. Sans cela, il est tentant d'abandonner et de créer une situation « gagnant-perdant », où vous êtes le perdant

Pensez à ce qui s'est passé, et comment on aurait pu améliorer les choses. Développer une habitude de pratique réflexive est utile en toutes circonstances, pas uniquement lors de négociations entre pairs

Cela signifie écarter toute pensée quant à la manière dont vous allez répondre, et vous concentrer sur ce que l'autre dit. Cela inclut la communication non verbale

Vérifiez les résultats

#### Pensez-y

L'expression « négociation entre pairs » peut paraître académique pour décrire le fait de «travailler avec d'autres personnes ». C'est peut-être vrai. Toutefois les talents requis pour négocier efficacement entre pairs sont utiles tout au long de la vie. Mais ce qui est capital, c'est la reconnaissance de la valeur identique de tout point de vue. C'est cela qui permet l'élaboration en collaboration d'une solution « gagnant-gagnant ».

## 6.4 Négocier avec des subordonnés

Si vous dirigez d'autres personnes, voici quelques règles de conduite pour négocier avec vos subordonnés :

### 1. Chaque subordonné est un individu

Le dirigeant efficace n'essaie pas d'intimider les membres de son personnel ou de son équipe. Il les encourage à investir leurs compétences là où leur contribution peut être maximale. Il parvient à exploiter les talents spécifiques de chacun pour promouvoir la coopération au service de l'organisation.

### 2. Développer la confiance par l'écoute

Plus d'une recherche ou étude a prouvé qu'au mieux les négociateurs ont l'impression d'avoir été traités, au plus ils ont tendance à se faire confiance et à coopérer.

En fait, la perception de l'équité d'un processus de négociation influence plus notre indice de satisfaction globale que nos résultats objectifs. Pour que votre homologue se sente bien traité lors des négociations et réagisse avec confiance, soyez modeste quant à vos succès à la table des négociations. Et exprimez toujours votre admiration quant à sa vivacité d'esprit et ses victoires.

Ce peut être particulièrement important si vous avez plus de pouvoir que votre partenaire (si vous êtes son patron, ou si vous devez choisir plusieurs autres partenaires de négociation). Gardez à l'esprit que l'autre partie est susceptible de juger votre équité (et donc de vous faire confiance ou pas) en comparant ses progrès et ceux de ses pairs, de ses rivaux, et d'autres absents de la table des négociations.

Accordez à votre partenaire en négociation le temps d'exprimer son point de vue, y compris ses frustrations et ses pensées négatives. Quand vous écoutez attentivement quelqu'un en vous efforçant de le comprendre, vous apprenez d'une part mais vous l'encouragez à vous faire confiance et à être plus positif sur la négociation en général.

### 3. Fournir des objectifs clairs

Le manque de clarté au sujet des attentes est une des sources majeures de stress au travail. Donnez à vos subordonnés des règles de conduite claires pour leurs objectifs et cette confusion s'évanouit. Décrivez la mission et laissez-leur le choix quant à la façon de l'accomplir. Les dirigeants efficaces ne disent pas : « Faites comme ça parce que je le dis ». Ils décrivent l'objectif, expliquant ce qu'il faut faire et non comment le faire. Si les talents de vos collaborateurs sont en adéquation avec leurs positions, et qu'ils comprennent leurs objectifs, ils effectueront le travail correctement. La fonction du dirigeant est de fournir des options claires qui mènent au résultat désiré.

### 4. Impliquer les subordonnés dans la prise de décision

C'est faire sentir à vos subordonnés qu'ils sont partie intégrante du processus de décision. Ce faisant, comme ils sont impliqués dans le processus, ils ont un intérêt dans le résultat. Ils peuvent constater leur contribution au produit final. Cela leur procure un sentiment d'accomplissement. Avoir l'impression de faire partie intégrante d'une opération favorise la productivité. Les employés qui peuvent voir le fruit de leur travail et de leurs idées sont en général plus satisfaits au travail.

### 5. Critiquer constructivement

Les responsables dirigeant par la peur abusent souvent de la critique. Dans la gestion conflictuelle, la critique est un outil de harcèlement. Le dirigeant efficace emploie, au contraire, la critique constructive. C'est une critique qui vous encourage à corriger la faute sans insulter ou offenser. Certaines critiques sont nécessaires, mais si elles sont faites d'une manière assurée, objective et aimable, cela peut encourager les collaborateurs à s'améliorer et à ne pas se sentir honteux de leurs erreurs.

## 6.5 Négociation multilatérale – Négocier en équipe (avec/sans votre dirigeant)

Une équipe de négociateurs est une réelle valeur ajoutée lors de certaines négociations. On peut y avoir recours quand :

1. La négociation s'annonce très complexe et requiert une gamme variée de connaissances, de capacités et d'expertise
2. Diverses tendances et intérêts doivent être représentés autour de la table
3. Il est important pour votre camp de montrer sa force
4. Vous voulez montrer à la partie adverse votre intérêt dans la négociation et que vous êtes prêt à investir les ressources nécessaires
5. Vous avez le temps de constituer une équipe et déconstruire sa stratégie
6. L'équipe a assez de temps pour se préparer avant la négociation
7. L'équipe est de confiance et peut travailler efficacement ensemble
8. Les décideurs finaux ont confiance dans les capacités de l'équipe à obtenir le meilleur accord possible

Pour être efficace, une équipe de négociateurs doit également disposer :

- d'une bonne répartition des **compétences techniques** (connaissances juridiques, perspicacité financière, etc.) ;
- de **compétences stratégiques** : la capacité d'avoir une « vision globale » et d'effectuer des mouvements stratégiques hors salle de négociation (en construisant des coalitions par exemple) ;
- de **compétences politiques**. Des négociateurs peu expérimentés n'évaluent pas toujours correctement le pouvoir et les intérêts de certains acteurs absents à la table de négociation mais en position de détruire l'accord. Il faut réussir à les y inclure ;
- de **compétences en relations publiques** : « recrutez » les parties prenantes que vous voulez influencer en créant et en gérant des campagnes de relations publiques. L'opinion publique joue souvent un rôle important. Elle peut reconnaître ou non aux parties une « légitimité publique » à leurs actions. Venir à la table des négociations avec une « légitimité publique » vaut mieux ;
- de **compétences en négociation**. Pour négocier efficacement, il faut une connaissance et une expertise relatives à la mission de négociation. Par exemple, il est essentiel de connaître les mouvements en dehors de la table comme ceux qui ont lieu lors de la mise en place de la négociation (maîtrise des enjeux, définition des objectifs, du point de rupture, choix des options multiples, liste des problèmes, propositions d'offres diverses, etc). Il l'est tout autant de bien appréhender les tactiques autour de la table (quand et comment demander et faire des concessions, quand et comment faire des offres, qui devrait faire la première offre et pourquoi, comment encadrer les problèmes à votre avantage et comment utiliser les principes universels de persuasion). Les experts dans le domaine juridique, de l'analyse financière, de la gestion de projets ou de la création en télécommunications, ne sont pas forcément des négociateurs efficaces. Pour bien négocier, votre équipe doit compter au moins un expert en négociation ;
- de **compétences psychologiques et sociales**. Comprendre le comportement humain et les dynamiques sociales en jeu dans le processus de négociation est le domaine de compétence le plus négligé dans la plupart des négociations. Celles-ci sont souvent déléguées à des juristes, des cadres, diplomates et négociateurs sociaux, qui ne

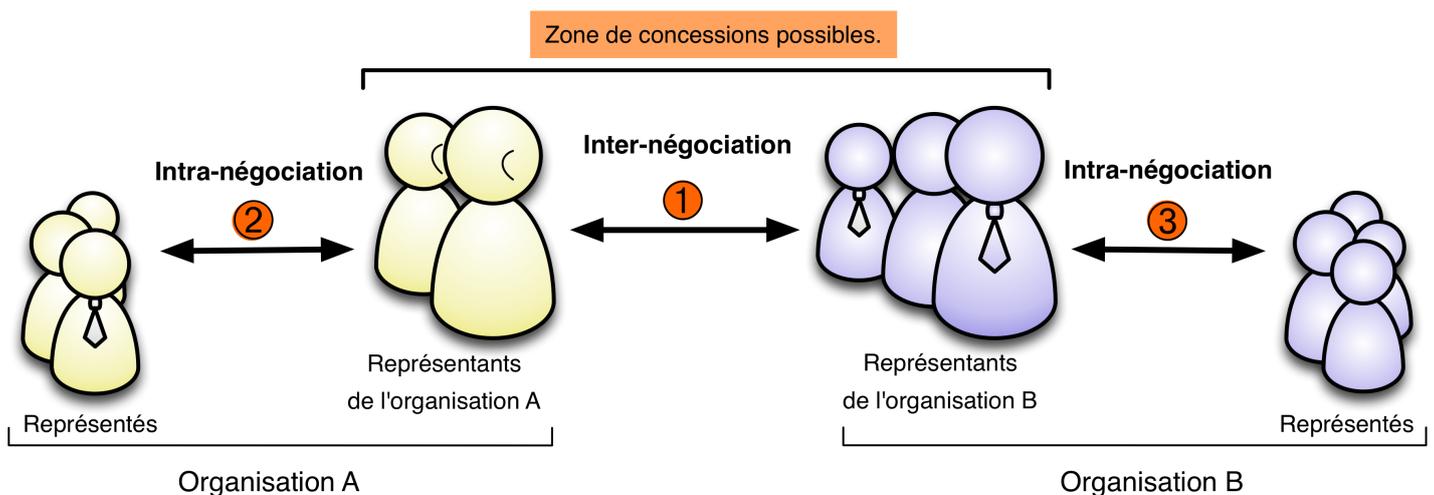
sont pas forcément compétents. Lors de situations de conflits aux enjeux importants, par exemple, un des risques les plus fréquents est la « pensée de groupe ». C'est un phénomène qui pousse les membres de l'équipe à se conformer à un genre de « pensée unique ». Ils deviennent réticents à proposer des idées en contradiction avec celles prédéfinies au sein du groupe. La tyrannie psychologique de l'équipe crée une fausse impression de cohésion. « Nous » (la bonne équipe) contre « Eux » (la mauvaise équipe). Les équipes piégées par la « pensée de groupe » considèrent les tentatives de conciliation comme des « coups » malhonnêtes. Elles les rejettent. Un autre piège psychologique de cette attitude est « l'illusion du contrôle ». L'équipe surestime sa capacité à contrôler les événements. Elle se sent invincible, trop sûre d'elle, et peut, en conséquence, prendre plus de risques que nécessaire. Un expert en dynamique de groupes sociaux et psychologiques peut apporter beaucoup à l'équipe qui négocie. Il peut analyser les processus psychosociaux et désigner les barrières et les risques psychosociaux existants ou potentiels.

Négocier en équipe est bénéfique à plus d'un titre. Toutefois il existe des **risques potentiels**. Le principal est sans doute la désunion de l'équipe ou sa fragmentation. Les rivalités internes peuvent compromettre les objectifs de négociation.

**Pour promouvoir l'unité de l'équipe**, vous devez privilégier les objectifs globaux, créer des occasions pour que les membres se connaissent, interagissent et se préparent ensemble pour la négociation. Mettre au point un système pour évaluer l'esprit de compétition vis à vis des autres équipes, considérer la diversité des perspectives et intérêts, et faire appel à un expert en construction d'équipes sont aussi de bons moyens de promouvoir l'homogénéité et l'efficacité de votre équipe.

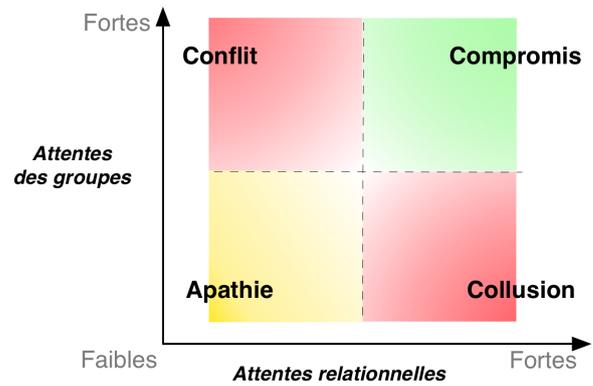
## 6.6 Négociation interne – négociation intra-organisationnelle/institutionnelle

Une fois engagé dans une négociation inter-organisationnelle (avec un autre employé, un autre département, une autre institution ou un fournisseur extérieur), vous devez être conscient que chacune des parties mène en fait une double négociation : une inter-négociation et une intra-négociation. Une négociation inter-organisationnelle « produit » ainsi trois négociations.



## La tentation de devenir un agent double

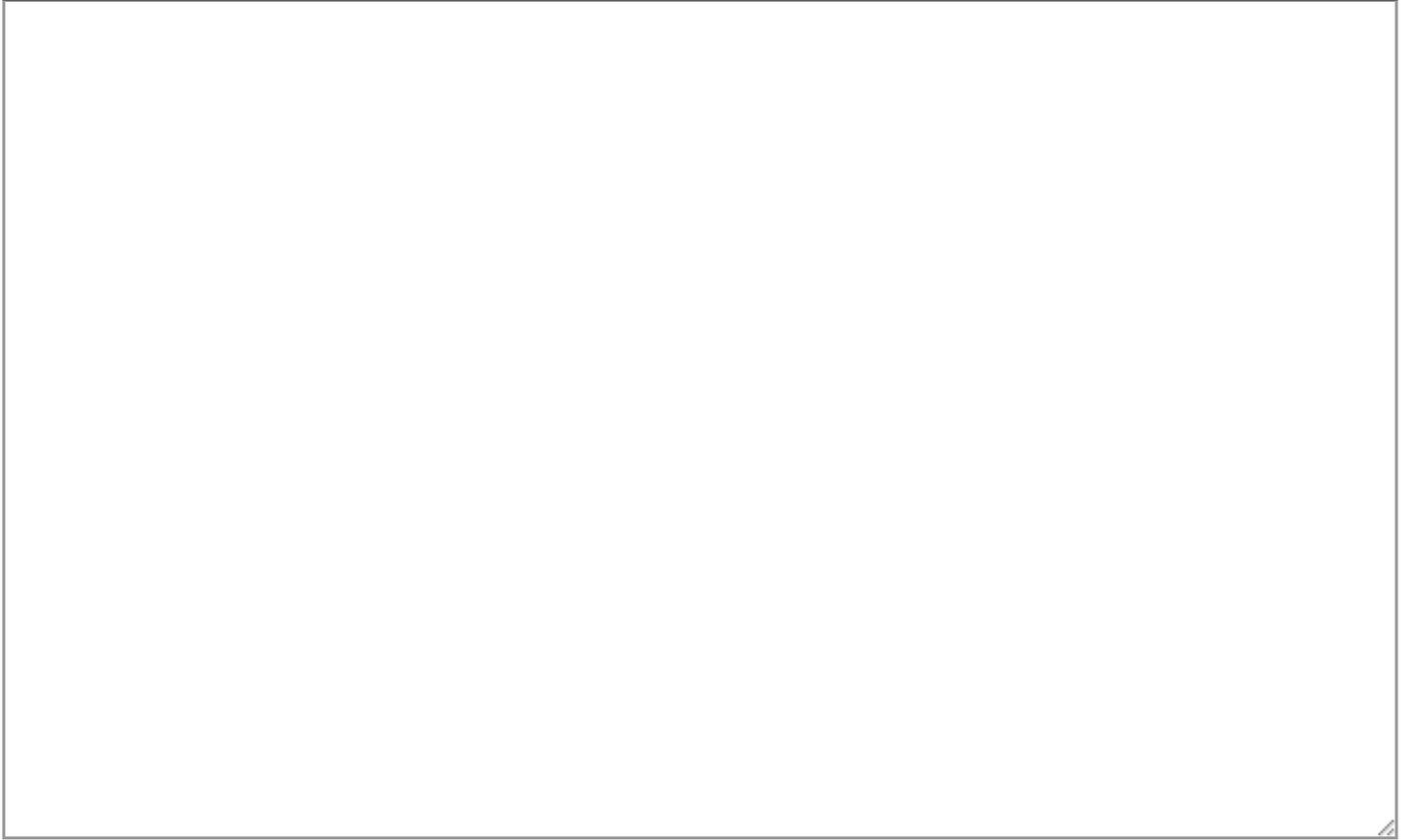
Les négociateurs impliqués dans des négociations intergroupe peuvent être confrontés à un conflit de loyauté. Le diagramme suivant illustre les différents scénarios possibles :



## Pour aller plus loin...

- Le professeur Paul Thompson de l'Ecole de Business de Strathclyde présente Contenu et contexte de la négociation (<https://www.youtube.com/watch?v=gRITOG3sCyw>) (EN), une vidéo sur les contextes économiques et culturels qui établissent les règles de négociation
- Le Manuel de la négociation multiculturelle et globale (<http://blogs.unpad.ac.id/teddykw/files/2012/06/Handbook-of-Global-and-Multicultural-Negotiation-Christopher-Moore.pdf>) (EN), par Christopher W. Moore et Peter J. Woodrow fournit un guide étape par étape pour la négociation interculturelle et est disponible gratuitement
- Une article sur la question culturelle dans les négociations internationales (<http://www.creg.ac-versailles.fr/negotiation-internationale-une-question-de-culture/>) (FR)
- Cet article de Jacquelyn Smith vous apprend certaines choses que votre patron ne vous dira jamais sur la façon de négocier avec succès dans 3 choses sur la négociation que votre patron ne veut pas que vous sachiez (<http://uk.businessinsider.com/negotiating-tricks-your-boss-wont-tell-you-2015-1?r=US&IR=T>) (EN)
- Un article de réflexion sur Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale (<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-6-page-187.htm>) (FR) par Guy-Olivier Fauree
- Sur l'évolution des rapports de force en négociation - Dix cas de revirement (<http://www.calumcoburn.co.uk/articles/articles-powerone/>) (FR) par Alain Pekar Lempereur

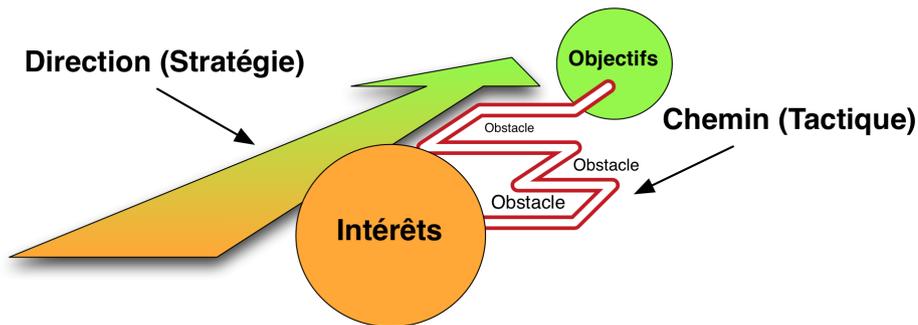




## NEGOCIER AU QUOTIDIEN

## 7. Stratégies, méthodes et tactiques

« Je pense que les gens saisissent leur propre chance avec une grande préparation et une bonne stratégie ». Jack Canfield



Stratégie	Tactiques
Planifier	Faire
Plus grande échelle	Plus petite échelle
Pourquoi	Comment
Difficile à copier	Facile à copier
Cadre de long terme	Cadre de court terme

## 7.1 Stratégie

Deux outils déjà évoqués – la version modifiée du modèle de Thomas-Kilmann et l'analyse des parties prenantes de Crozier et Friedberg conseillent, d'une manière ou d'une autre, la mise au point d'une stratégie de négociation. Dans ce chapitre, nous approfondissons la question.

Lors d'une négociation, vous pouvez distinguer deux niveaux : **le niveau stratégique et le niveau tactique.**

Les théories et les guides pratiques sur les stratégies de négociation ne manquent pas. Ils sont souvent basés sur des théories de la guerre, des affaires, de la politique, sur les relations interpersonnelles ou sociales. Parfois ils sont même fondés sur des modèles scientifiques (ex. théorie du jeu).

**Il n'y a pas qu'une vérité sur les stratégies de négociations « gagnantes ».** Celle que vous choisirez dépendra de variables multiples pour la plupart contextuelles dont :

- celles liées aux enjeux (en particulier l'obligation de résultat) et aux objectifs (la nature et la qualité des résultats attendus, le coût acceptable par chaque négociateur pour les atteindre) ;
- celles liées à la situation de la négociation (voir L'analyse du contexte). On songera particulièrement à la mise en place, au temps disponible, à l'équilibre du pouvoir et la marge de manœuvre de chaque partie, etc. ;
- celles dépendant des négociateurs (leurs compétences, leur expertise, personnalité, état d'esprit, conditions physiques et psychologiques).

La stratégie est aussi liée :

- au processus global, c'est-à-dire les phases préliminaires et parallèles lors desquelles les parties ne sont pas nécessairement en contact.
- à la façon dont les négociateurs géreront les phases spécifiques de la discussion face à face.

En général une stratégie se définit en fonction des étapes et méthodes adoptées par une partie pour obtenir une satisfaction maximum de ses besoins et attentes.

### « Prendre l'initiative » ou « attendre et voir »

L'analyse de plusieurs situations de négociation relève deux approches stratégiques majeures. Elles peuvent s'utiliser de diverses façons en fonction de la situation :

- prendre l'initiative, faire le premier pas, y aller ;
- attendre pour voir, retenir, rester en retrait.

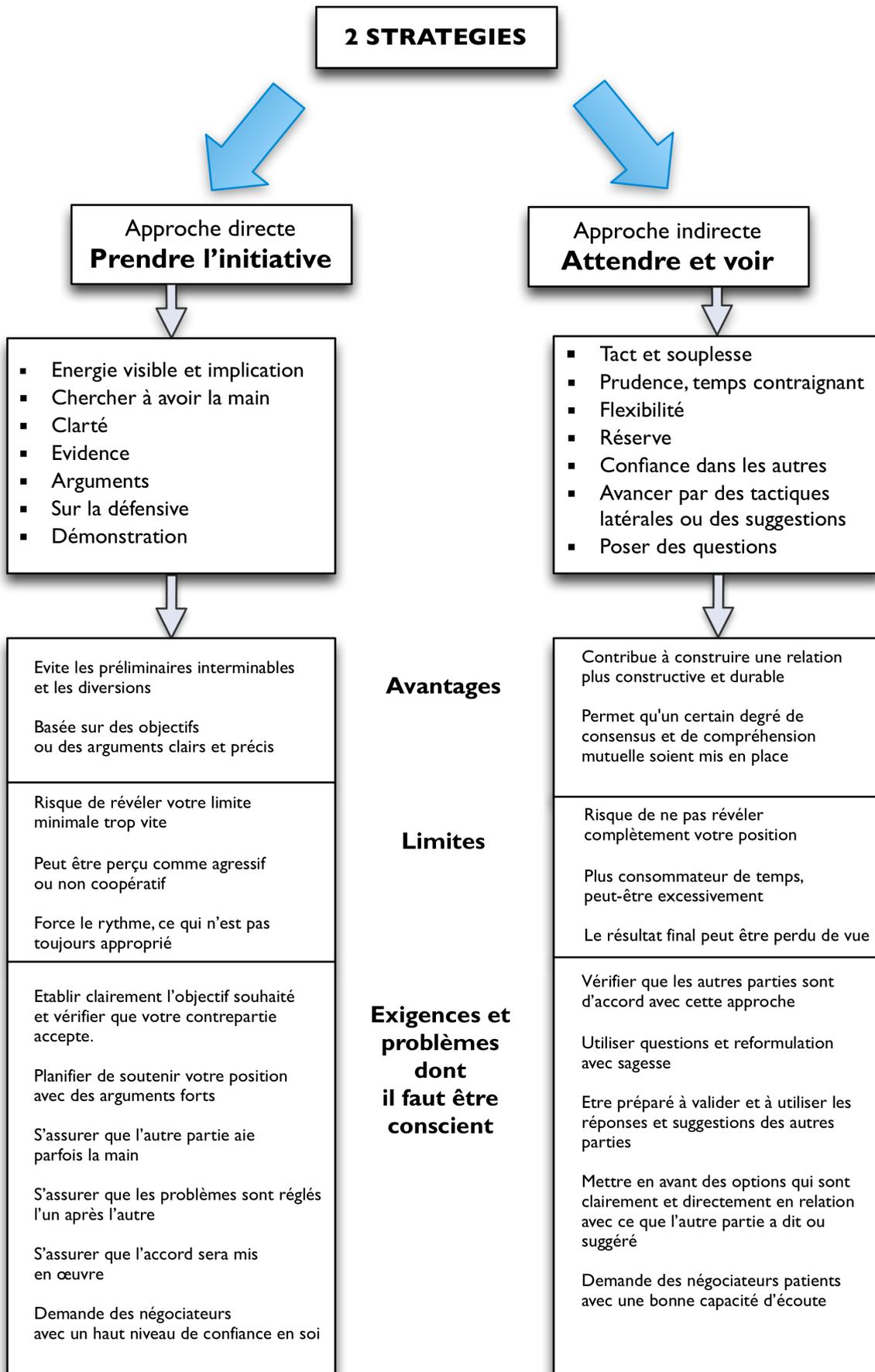
Ces deux stratégies sont aussi connues sous le nom d'**approches « directes » et « indirectes »**. Certains auteurs travaillant sur les théories de la négociation se réfèrent aussi à ces deux approches sous l'appellation de négociations « distributives » et « intégratives » ou négociations « collaboratives » et « compétitives/combatives ».

L'approche directe signifie que le négociateur va de l'avant. Il essaie d'exercer sa volonté. Dans l'approche indirecte, il met en place les conditions pour créer un changement, une conversion. Il essaie alors de jouer avec le temps, les événements, et l'implication volontaire ou réticente des autres protagonistes.

Ces deux approches doivent être évaluées par rapport à :

- leur impact sur l'atteinte des objectifs ;
- les possibles conséquences à court ou long terme sur la relation ;
- les capacités individuelles du négociateur ;
- le prix payé pour atteindre l'objectif (ou pas).





## 7.2 Tactiques

« Une tactique signifie faire ce qu'on peut avec ce que l'on a ». Saul Alinsky

Si la stratégie se définit comme l'ensemble des étapes et des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs souhaités, les tactiques sont **l'ensemble des initiatives prises à n'importe quelle étape donnée de la stratégie**. La phase d'information et d'exploration est donc la première occasion de déployer les tactiques sélectionnées.

Le nombre de tactiques possibles est virtuellement infini. La valeur de toute tactique dépend de la situation. A ce stade, on définit la « situation » comme l'ensemble des problèmes et le contexte pratique de la négociation, la nature et la qualité des autres négociateurs et l'équilibre du pouvoir.

Toutefois, ces diverses techniques se répartissent globalement en deux grandes catégories :

- les tactiques coopératives ;
- les tactiques non coopératives.

Le tableau ci-dessous donne quelques exemples des 2 catégories et indique certaines de leurs caractéristiques et inconvénients respectifs.



### Exercice : Limites des tactiques

Dans le tableau ci-dessous cliquez et déposez les cases dans la colonne des LIMITES pour trouver la correspondance correcte.

Lisez ensuite le tableau et considérez quelles tactiques coopérative et non coopérative vous avez utilisées, et qu'on a utilisées contre vous. Quels ont été les résultats ?



Tactiques	Types	Caractéristiques	Limites
<b>Coopérative</b>	<b>Divulguer</b>	Le négociateur est transparent dans ce qu'il/elle dit pour créer la confiance : il/elle ne partage que les informations et montre ses ressources	<i>La négociation se passe dans une situation trop émotionnelle et peut conduire les parties à viser leur limite Haute ou Extra Haute</i>
	<b>Rembobiner</b>	Le négociateur reconnaît certaines faiblesses possibles dans sa position (quiproquos, manque d'informations, erreurs) de façon à « adoucir » l'Autre partie.	<i>Peut tendre la relation. La partie menacée doit s'assurer que la menace n'est pas imaginaire</i>

	<b>Et si...</b>	Une partie suggère que l'autre regarde les aspects qu'il /elle avait jusque-là négligés comme les conséquences d'un désaccord	<i>Les solutions temporaires deviennent souvent permanentes. Le négociateur doit s'assurer que la solution temporaire suggérée lui convient</i>
	<b>Solution temporaire</b>	Une solution temporaire peut sembler moins effrayante et donc plus acceptable pour l'autre	<i>Place le négociateur dans une certaine dépendance vis-à-vis de l'autre partie</i>
	<b>Analyse de la valeur</b>	Obtenir de l'autre partie qu'elle accepte que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la solution choisie n'est peut-être idéale ;</li> <li>• le prix qu'elle est prête à payer fait de cette solution la seule possible</li> </ul>	<i>Ouvre la porte à des négociations longues pour des bénéfices sans doute assez limités</i>
<b>Non coopérative</b>	<b>Menace ou intimidation</b>	Qu'elles soient physiques ou verbales elles suggèrent des conséquences négatives possibles de l'autre partie, parfois hors de proportion	<i>Le risque est de perdre sa crédibilité et de donner des « munitions » à l'autre partie</i>
	<b>Déstabilisation</b>	Ne pas se présenter, arriver en retard, essayer de mettre la pression sur les autres parties par le nombre, le statut ou la présence de quelqu'un dans une haute position	<i>Peut tendre la relation et s'avérer inutile si l'autre partie n'est pas impressionnée ou a des ressources supérieures</i>
	<b>Manipulation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jouer le « gentil » et le « méchant flic »</li> <li>• Essayer de rompre la cohésion d'une équipe par la séduction, la tromperie, etc.</li> <li>• Mentir délibérément ou cacher des informations-clés</li> </ul>	<i>Peut tendre la relation. Très risqué si l'élément de « bluff » est découvert</i>

	<b>Conflit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provocation</li> <li>• Créer un sentiment de culpabilité</li> </ul>	<i>Montants pour réduire la marge de manœuvre, et en particulier rend l'hypothèse de retrait difficilement soutenable</i>
--	----------------	--	---

Vérifier les résultats

## 7.3 Influencer et persuader

Toute discussion pour influencer ou pour persuader fait qu'on se pose inévitablement des questions d'éthique dans la négociation. Comme il n'y a pas de réponses faciles, nous devons clarifier trois principes essentiels de notre approche :

- nous n'approuvons, ne recommandons, n'excusons pas le mensonge ;
- nous n'approuvons, ne recommandons, n'excusons pas les mouvements intentionnellement trompeurs ;
- nous ne nous efforçons pas de dire aux autres ce que leurs standards éthiques dans la négociation devraient être.

### Construire le rapport

Les premières minutes d'une négociation sont l'occasion pour les négociateurs de construire un rapport. Certains négociateurs se sont peut-être rencontrés auparavant. Toutefois, une situation nouvelle appelle à la création d'un nouveau terrain commun, même si c'est pour une courte période. Les négociateurs exploitent particulièrement ces premiers moments pour rassembler des informations sur le degré de confiance mutuelle.

- créer une atmosphère favorable ;
- donner les premiers indices sur la façon dont chaque partie souhaite apparaître aux yeux des autres (en retrait, expert, « bon flic », « outsider »...).

Toutes ces informations ne sont pas purement verbales. Les sourires (ou leur absence), le ton de la voix, les gestes et l'apparence sont autant de signes informant des intentions des négociateurs.

Dans cette perspective, l'aménagement de la salle est important. Les questions-clés sont :

- où se trouve chaque négociateur ? Chacun peut-il voir les autres facilement ? Est-ce que la salle est mal éclairée ? Certaines zones, certaines personnes restent-elles dans l'ombre ? Est-ce que tous les membres d'une même équipe sont assis l'un près de l'autre ?
- la distance entre les différents acteurs. Au-delà de la distance physique objective, elle peut dépendre d'habitudes ou de comportements culturels (subjectifs, distance sociale). Elle peut influencer la facilité avec laquelle les négociateurs peuvent occuper le terrain ou murmurer entre eux et, globalement, la façon dont les schémas d'influence peuvent se développer.

## L'influence

Nos relations interpersonnelles font que nous utilisons certains procédés pour influencer les autres et atteindre nos buts. Voici les six mécanismes utilisés consciemment, et le plus souvent inconsciemment :

### *L'autorité*

Nous avons tendance à obéir aux représentants de l'autorité ou ceux qui en ont les attributs naturels ou matériels. Par exemple, les instructions fournies par un faux docteur ou un faux policier sont toujours susceptibles d'être suivies. Dans les négociations, nous sommes enclins à user, la plupart du temps, de notre autorité hiérarchique ou de notre expertise.

### *L'affection*

Les personnes « fermées », froides et asociales, ne manifestant aucun intérêt pour les autres auront des difficultés à les convaincre de répondre à leurs demandes. Au contraire, les personnalités aimables et intéressantes réussissent facilement. D'autres peuvent exploiter cela tout en négociant, en regardant quels sont vos intérêts, croyances et idées.

### *La réciprocité*

Les gens ont tendance à rendre ce qu'ils ont reçu, à remercier en rendant un service. Vous pouvez utiliser ce mécanisme pour obtenir des informations ou un service particulier. Tout l'art est de faire l'autre se sentir redevable. Vous pouvez susciter ce sentiment en promettant simplement un service particulier. Quand les gens surestiment la valeur d'une aide ou exagèrent sa nature exceptionnelle, ils utilisent ce mécanisme.

### *L'engagement et la cohérence*

La pression sociale est en général pour que vous « respectiez votre parole ». Quand vous vous engagez à faire quelque chose, il est donc difficile de revenir sur votre engagement (sinon vous serez considéré comme « inconsistant »). En vous amenant à vous engager, certains peuvent tenter d'obtenir des « choses » de vous.

### *La reconnaissance sociale*

Les gens ont tendance à agir et à se comporter comme les autres pour se sentir plus intégrés. Vous utilisez ce levier quand vous expliquez à vos interlocuteurs que d'autres ont satisfait à votre demande. C'est encore plus efficace si la personne ciblée connaît celles qui ont agréé votre demande.

### *La rareté*

La rareté de quelque chose ou d'une distinction accroît considérablement notre désir de la posséder. Elle est parfois adroitement gérée. Dans le contexte de négociations, ce peut être un délai (rareté du temps) ou une ressource.

## Le langage corporel

Peu importe votre degré de préparation pour entrer en négociations si vous ne comprenez pas ce que l'attitude des autres personnes révèle. Voici quelques indices pour vous aider à déchiffrer le langage du corps de vos partenaires lors de négociations :

- **identifiez une ligne de base** : définir ses repères suppose d'observer les gens quand ils ne sont pas sous pression. En interagissant et en discutant de manière informelle, posez plusieurs questions dont vous connaissez les réponses. Observez le comportement et le langage corporel de votre partenaire tandis qu'il répond alors qu'il est

calme et détendu. Cette base de référence vous aidera à interpréter correctement le langage du corps de votre homologue durant les négociations ;

- **chasser les « groupes de gestes »** : les groupes de gestes sont des indices non verbaux. C'est un ensemble de mouvements, d'actions ou même de postures qui soulignent un certain point de vue. Durant des négociations, soyez conscient des trois signaux clés non verbaux :
  - actions d'engagement : hochement de tête, inclinaison vers l'avant, contact visuel. Ces gestes représentent et montrent l'intérêt et l'accord.
  - actions de désaccord : se pencher en arrière, froncer les sourcils, regarder ailleurs. Cela indique le désintérêt, l'embarras, la suspicion et peut-être l'ennui.
  - indices de tension : se toucher le visage, croiser fermement les chevilles, un ton de voix élevé. Ce sont autant de signes clairs d'inconfort montrant que votre partenaire n'est pas satisfait de la manière dont les choses se déroulent ou sont menées.

Pour trouver un compromis au cours des négociations, il est essentiel d'avoir le contrôle de votre propre langage corporel. Si votre but final est de trouver un accord raisonnable, incorporez ces gestes non verbaux pour vous assurer de bien envoyer les bons signaux :

- **hocher la tête**. Même en plein désaccord ou situation, hochez la tête et maintenez le contact visuel. Cet indice non verbal évacue la tension et conduit à l'alignement, spécialement lors de conversations contentieuses ;
- **établir un contact visuel**. Lors de négociations, regardez quelqu'un dans les yeux autant que possible, surtout s'il parle. Cela montre que vous écoutez. Quand on sent que son problème a été validé ou traité, on est plus ouvert à la négociation. Qui plus est, regarder quelqu'un dans les yeux est également la meilleure façon de lui faire savoir que vous croyez en ses convictions et que vous pensez ce que vous dites ;
- **sourire quand bon vous semble**. Sourire est toujours positif lors de négociations. Cela aide à avoir une pensée claire et efficace. La partie avec laquelle vous négociez sera plus réceptive à ce que vous dites, et vous signalez que vous êtes également ouvert à ses idées ;
- **rester ouvert**, plaisant et avenant. Penchez-vous en avant, soyez engagé dans la conversation et gardez une attitude ouverte. Préparez-vous en établissant plus de limites que nécessaires en réalité pour vous donner plus de liberté de donner ou de prendre. Définissez toutes les attentes auxquelles vous pouvez penser pour montrer que vous n'êtes ni buté ni désespéré de parvenir à un accord ;
- **imiter l'autre partie** : les gens répondent mieux psychologiquement à ceux qui leur ressemblent. Construire un rapport de confiance à court terme avec quelqu'un est une nécessité pour des négociations réussies. Cela exige un certain art du mimétisme. Prenez note de son langage corporel quand il parle et répondez-lui avec le même enthousiasme ;
- **contrôler ses mains**. Assurez-vous que vos mains reflètent la confiance et le calme. Les gestes des mains soudains ou tremblants évoquent la nervosité et le stress. Ils permettent à votre partenaire de tirer avantage de la situation. Ne serrez jamais les mains ensemble ni ne bougez les doigts. Au contraire, placez vos mains juste sous la poitrine et croisez les doigts quand vous voulez dire quelque chose avec confiance ;
- **se détendre** : tout geste révélant l'anxiété ou la préoccupation informe votre homologue que quelque chose ne va pas. Posez vos pieds fermement sur le sol pour affirmer votre résolution, et gardez confiance. Votre contrepartie doit voir que vous êtes calme et assuré. Vous devez adopter une position du corps détendue de manière à réduire la tension. Pour amener votre partenaire à la détente, combinez votre position corporelle avec des remarques douces dénuées d'agressivité. Soyez patient en expliquant les choses lors d'une négociation parce que des sujets qui vous sont familiers ne le sont pas forcément pour les autres. Vous gagnez ainsi la confiance de votre contrepartie, et vous assurez d'un meilleur résultat ;
- **garder un visage impénétrable** : c'est une idée commune de croire qu'un bon négociateur nécessite une

bouche futée et la langue bien pendue. Un vrai visage de joueur de poker, au contraire, est essentiel pour bien négocier. Les meilleurs négociateurs font leur travail préparatoire et justifient leurs besoins sur base de données et de faits solides, mais ne se dévoilent jamais.

## 7.4 Ecoute active

Souvent, lorsque nous « écoutons » les autres, nous ne sommes pas vraiment attentifs. Nous attendons une pause dans la conversation pour exprimer notre point de vue « supérieur » et « mieux informé ». **L'écoute active est un procédé plus conscient d'écoute attentive.**

Ce peut également être un outil précieux lors de conflit avec votre homologue.

<b>Evitez de :</b>	<b>Exercez-vous à :</b>
poser des questions fermées	poser des questions ouvertes, en suivant le fil émotionnel
orienter le sujet vers ce qui vous intéresse	orienter le sujet vers ce qui intéresse l'autre
affirmer votre point de vue, faire des jugements positifs ou négatifs	accepter ce qui est dit, observer la dimension affective
apporter de nouvelles informations	réfléchir à ce qui a été dit, peut-être même en le répétant textuellement
donner des conseils ou chercher à résoudre un problème pour aider	être véritablement présent, plutôt que de « faire » quelque chose pour aider

## 7.5 Résilience – Gérer le stress

Tout d'abord, nous vous renvoyons à notre ebook [Développer sa résilience \(http://aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html\)](http://aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html).

Des chercheurs de l'Université de Cornell (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103110000922>) (EN) ont prouvé que les négociateurs stressés sont en général moins efficaces que leurs partenaires plus calmes. **Si vous avez tendance à avoir peur de négocier**, faites tout pour garder un bas niveau de stress. Améliorez votre confiance avant négociation en vous préparant minutieusement, en explorant prudemment les alternatives externes, ou la meilleure alternative à un accord négocié (BATNA). Rappelez-vous que **l'autre partie est peut-être également stressée**. Si vous ne pouvez contrôler votre stress, faites un effort supplémentaire pour rester activement engagé dans le processus de négociation et pour collaborer, autant que possible, avec vos partenaires de négociation.

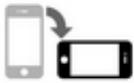
## 7.6 Evaluation post-négociation

Outre préparer les négociations, procéder à une post-négociation ne peut qu'améliorer l'ensemble de vos performances. Pour ce faire, il est nécessaire d'évaluer le résultat de la négociation, quel qu'il soit.

L'évaluation vous permettra de :

- vous distanciez par rapport au résultat et au déroulement de la négociation ;
- tirer les leçons des choix faits (arguments, réfutations, questions) et de ceux qui peuvent avoir favorisé l'accord ;
- mesurer les lacunes possibles par rapport aux objectifs et leurs raisons ;
- vérifier si vous êtes resté dans vos limites et vos hypothèses, et pourquoi ;
- vérifier si vous avez pu coller à votre stratégie, qu'il s'agisse de prendre l'initiative ou de laisser les événements se produire ;
- vous assurer que vous avez témoigné d'une capacité d'adaptation (en changeant de stratégie ou de tactiques si nécessaire) ;
- souligner les moments décisifs. Quand les arguments ont-ils joué en votre faveur ou contre vous ? Comment les objections ont-elles disparu ? Quand les concessions ont-elles joué un rôle déterminant ? ;
- prendre conscience de la façon dont vous avez géré les moments difficiles (contrôle de soi ou colère, agressivité ou diplomatie).

La grille suivante fournit une façon utile de réfléchir, d'enregistrer vos observations et de concevoir un plan d'actions d'amélioration pour votre prochaine négociation.

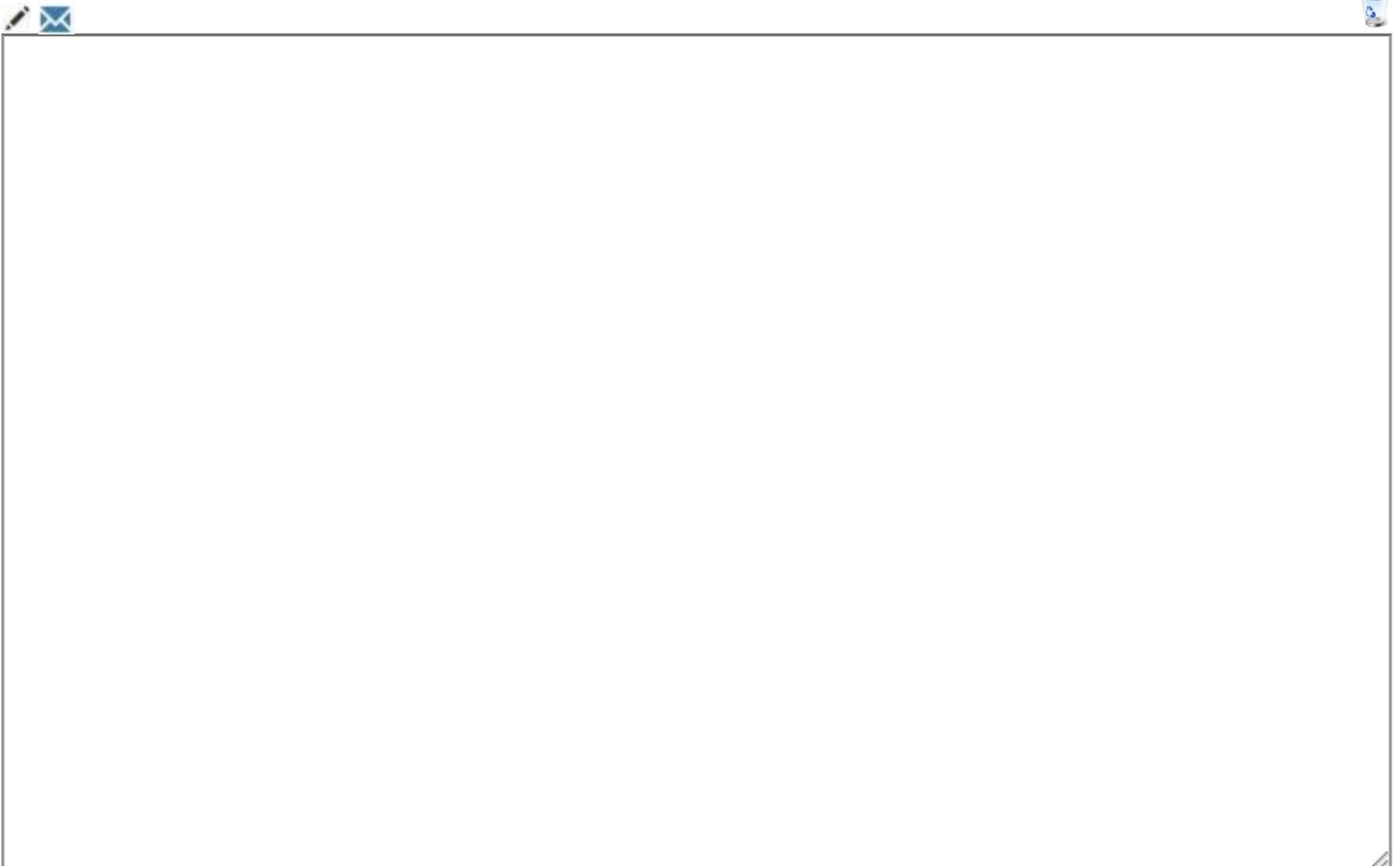


ASSERTIONS	VRAI	EN PARTIE VRAI	FAUX	EN PARTIE FAUX
<b>Evaluation immédiate</b>				
Je suis satisfait de ma négociation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis satisfait du résultat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon partenaire est également satisfait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notre relation a été renforcée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Préparation</b>				
J'ai fait une analyse stratégique réaliste de la négociation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai évalué de façon réaliste l'équilibre du	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

pouvoir				
J'ai défini mes objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai pris en compte leurs intérêts et leurs attentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Consultation</b>				
J'ai pu construire une relation naturellement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai été attentif et ouvert d'esprit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai rapidement identifié les points de désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai résumé cela de façon positive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai aidé à créer une atmosphère de confiance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Obtention de l'accord</b>				
J'ai recherché des bénéfices mutuels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai essayé de réduire la distance entre ma position et la leur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis arrivé avec des propositions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'étais modéré et coopératif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Conclusion</b>				
J'ai saisi le meilleur moment pour terminer la négociation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes actions et mes paroles étaient adaptées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai été capable de convaincre mon partenaire de négociation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai contrôlé le suivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Pour aller plus loin...

- Andrea Reynolds a développé le modèle des outils de persuasion ([https://www.mindtools.com/pages/article/newCS\\_80.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCS_80.htm)) (EN) qui lie la négociation et le style de persuasion à l'intelligence émotionnelle
- Cet article (<http://www.conseilsmarketing.com/techniques-de-ventes/la-science-de-la-persuasion>) (FR) expose les meilleures pratiques concernant les tactiques de persuasion (FR)
- Sur l'écoute active du langage du corps, une vidéo (<https://www.youtube.com/watch?v=elm-B84tiZw&list=PLNDX89shXLwSMNvaL4vP0AyGdXByUHC-p>) (FR)
- Une approche simple de l'écoute active ([https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89coute\\_active](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89coute_active)) (FR) et une autre un peu plus élaborée ([https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89coute\\_active](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89coute_active)) (FR)
- Sur la théorie des jeux, une brève présentation (<http://www.piloter.org/decision/cooperation-dilemme-du-prisonnier.htm>) (FR)



## NEGOCIER AU QUOTIDIEN

# 8. Conflits lors de négociations

« Au cœur des difficultés réside l'occasion ». Albert Einstein



### Définition

Un conflit est une situation où un acteur (A) perçoit ses intérêts, besoins ou affaires menacés par l'attitude d'un autre acteur (B), parce que A et B perçoivent les émotions et leurs intérêts différemment. Toutes les négociations sont basées sur un désaccord, des intérêts divergents (voir la première définition de la négociation). Une négociation se mue en conflit lorsque les conséquences du désaccord (intérêts divergents) sont vécues comme une menace. Un conflit peut être constructif ou destructif (voir [8.2](#) Dynamiques du conflit dans les négociations).

## 8.1 Sources de conflit

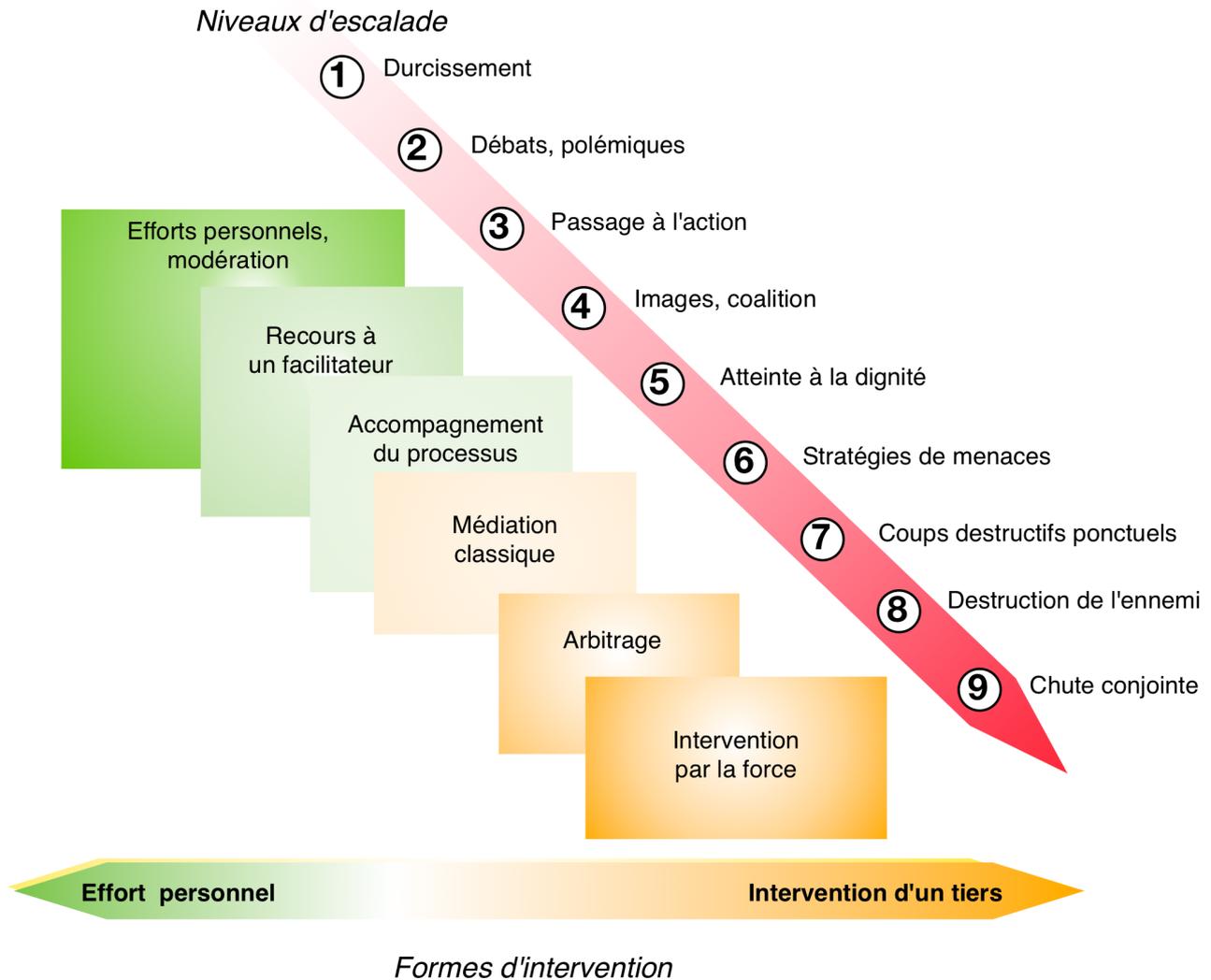
### Causes les plus fréquentes de conflit sur le lieu de travail

Ce sont les différences de croyances et de valeurs idéologiques et philosophiques. Ce peuvent aussi être les différences de caractère et de personnalité. Et enfin, il ne faut pas oublier les différences de perception de : la culture, l'âge, l'éducation, le sexe, le statut, le niveau hiérarchique. La nature profonde des organisations génère le conflit, même au sein des plus grandes. Il y a toujours et partout lutte pour disposer de ressources limitées qu'il s'agisse de personnel, d'argent ou de bâtiments.

## 8.2 Dynamiques du conflit dans les négociations

## Dynamiques du conflit selon Friedrich Glasl

Friedrich Glasl ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Friedrich\\_Glasl](https://fr.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Glasl)) (FR) propose un outil de diagnostic pertinent. Il y présente l'escalade du conflit comme une succession prévisible de neuf étapes ou paliers. L'escalade représente ainsi une transformation qualitative de la nature, de l'intensité et de l'étendue du conflit. L'application du modèle permet de comprendre le type d'intervention efficace pour un **degré d'escalade** donné (de 1 à 9). Plus tôt on intervient dans le conflit, plus aisée en est la résolution bilatérale.



## Résoudre un conflit par la négociation

**Dans un conflit constructif** il y a trois options stratégiques. Elles recourent à différents styles. Il n'y a que trois objectifs stratégiques possibles :

Option stratégique	Style d'interaction compatible
<b>Gérer</b> : Créé ou maintien une finalité constructive - crée une concurrence saine ou pour éviter des dynamiques trop consensuelles.	Compromis ou coopération.
<b>Résoudre</b> : Quand la situation est destructrice ou amène à des résultats non souhaités.	Compétition, compromis ou coopération.
<b>Eviter</b> : (ponctuellement) si vous êtes certain du déroulement à suivre; (long terme) si les intérêts menacés sont mineurs ou si le conflit est constructif.	Évitement.

**Dans les conflits destructifs nos options deviennent** : our options become:

1. Changer l'autre (improbable)
2. Changer la situation
3. Changer soi-même ([voir 4.1 Connaissance de soi](#)).

## 8.3 Compétences & outils de communication lors d'un conflit

Lors d'un conflit, chacun peut facilement camper sur ses positions, perdre son calme, élever la voix, adopter un langage corporel défensif ou agressif. Pour éviter cela, on peut notamment utiliser **l'approche relationnelle basée sur l'intérêt (IBR)**.

Roger Fisher et William Ury ont développé cette approche et l'ont publiée en 1981 dans « Getting to Yes ». Ils expliquent qu'il faut résoudre les conflits en dissociant les gens et leurs émotions du problème. Leur approche insiste également sur la nécessité de construire un respect et une compréhension mutuelle. **Elle privilégie la résolution de conflits de manière conjointe et coopérative.**

Pendant le processus, vous devez développer un comportement courtois et consensuel et insister pour que les autres en fassent autant. Votre priorité est d'aider les deux parties à se comprendre. Il faut ensuite les encourager à trouver un consensus, même si cela signifie être d'accord de ne pas accepter.

L'approche IBR impose six étapes aux parties en conflit :

1. **S'assurer que de bonnes relations sont une priorité.** Traiter l'autre avec respect. Faites de votre mieux pour être courtois, et discuter de manière constructive
2. **Se concentrer sur les intérêts différents, pas les positions.** Vous comprendrez mieux pourquoi certains ont adopté leur position si vous essayez de découvrir ce que cache leur point de vue
3. **Ecouter d'abord, parler ensuite.** Ecoutez ce que l'autre a à dire avant de défendre votre position. Il pourrait exprimer quelque chose qui vous fera changer d'opinion
4. **Etablir les « faits ».** Décidez des faits observables et des critères objectifs qui peuvent influencer votre décision, ensemble
5. **Inventer ensemble des options.** Soyez ouvert à l'idée qu'une troisième position peut exister, et que vous pourriez l'atteindre conjointement

Vous pouvez souvent empêcher qu'une discussion qui s'envenime ne tourne mal en suivant ces lignes directrices. Elles peuvent vous aider à éviter l'antagonisme et l'inimitié qui font que le conflit échappe à tout contrôle comme dans le modèle de Glasl.

Toutefois, l'approche IBR n'est peut-être pas appropriée à toutes les situations. Par exemple, il est improbable de pouvoir résoudre les divergences de cette façon consensuelle et collaborative si votre partie de l'organisation est en crise. Dans ce cas, mieux vaut faire appel à un dirigeant qui prendra des décisions rapides au sujet des litiges et des conflits.

## Gérer une interruption

Si, au cours de la négociation, vous avez été attentif à la relation avec votre partenaire, la situation a peu de chance d'aboutir à une impasse. Toutefois un conflit d'intérêts a pu survenir alors que où vous étiez plus concentré sur les problèmes que sur le processus. Un événement inattendu peut aussi avoir modifié l'équilibre du pouvoir, ou mis en évidence un nouvel intérêt. Enfin, l'une des parties peut souhaiter que la négociation s'arrête ou échoue, même si, jusqu'à présent elle semblait désireuse de réussir.

Ce type de situation doit s'aborder d'abord au niveau du processus et des relations avant d'envisager celui des problèmes.

Que comprendre par « aborder au niveau du processus » ?

Cela signifie que le premier objectif n'est pas d'essayer de bouger à tout prix. Ce qui compte, c'est d'être capable **d'identifier ce qui a amené la négociation à un blocage.**

Outre les facteurs déjà mentionnés, les éléments suivants peuvent aussi provoquer un blocage :

- **une des parties veut se venger d'avoir été frustrée.** Il se peut qu'elle ait fait une concession qui n'ait pas été suffisamment remarquée et « remerciée » ;
- **un réglage précis a été opéré** par la force ou de manière déguisée. Cela a favorisé une atmosphère de défiance qui se cristallise soudain ;
- **la communication** entre les parties se détériore. A un moment précis, l'une d'elle estime que l'absence de communication est préférable au fait de vaquer d'une incompréhension à l'autre ;
- **une des parties peut bluffer** en menaçant d'interrompre globalement la négociation (par exemple quand des ouvertures répétées sont suivies de silence).

Toutes les parties impliquées doivent analyser conjointement de ce qui s'est passé. En fait, même si cela ne les amène pas à progresser vers le résultat, cela peut leur permettre de remettre le processus sur les rails. **Cela contribue à réaffirmer l'estime de chacun pour le partenariat et fournit une base renouvelée pour la confiance et le respect.**

Techniquement parlant, il s'agit de combiner plusieurs initiatives spécifiques de manière à correspondre au contexte et à la situation :

1. Il faut clairement **s'accorder sur le niveau de l'accord auquel on est parvenu** (généralement par des questions fermées)
2. **Poser des questions précises** pour rechercher les raisons possibles de l'arrêt de la négociation. « Quand nous avons mentionné le point N°2, est-ce l'aspect délai ou suivi qui vous a fait réagir de cette façon ». Il faut utiliser aussi la paraphrase : « Si je vous comprends bien, ce que vous trouvez inacceptable c'est que la norme soit établie à ce niveau ». Cela doit amener le négociateur à la réalité de l'autre partie. Comment visualise-t-elle la situation ? Quel est son cadre de pensée ? Cela peut n'être qu'une question de retour à la « réalité » du partenaire, le créditant d'intentions positives plutôt que négatives. Par exemple : « J'ai l'impression que nous tournons en rond. Pourquoi ne pas prendre un peu de temps pour revoir la situation... » ? Mais il faut également mettre l'accent sur l'état émotionnel de l'autre partie. Le langage corporel peut fournir de nombreuses informations et révéler un état émotionnel intérieur négatif
3. **Des phrases telles que** : « Que pensez-vous être à l'origine de cette sensation » ? ou « Je comprends votre

inquiétude pour ... » vous permettront de rouvrir le dialogue. Suite à diverses interruptions dans la négociation, votre partenaire a peut-être perdu de vue « l'Etat » désiré. Suggérer de se reconnecter avec « l'Etat » désiré avec des questions comme : « Qu'est-ce qui vous empêche de ... » ?

4. **Accepter ou redéfinir les objectifs.** Tout le monde a-t-il toujours clairement les objectifs à l'esprit ? Devons-nous y revenir ? : « Je sens que nous avons perdu le contact d'une manière ou d'une autre avec nos objectifs : et si nous les résumions » ? Ce type de question peut aider à clarifier le sujet
5. Si le temps n'est pas compté, **suggérer une pause est une piste**
6. **Utiliser des techniques de pensée latérale** : « Et si nous essayions d'avoir un regard radicalement différent sur le problème ? Imaginons que, au lieu de faire... je suggère de faire... » !

Si l'on vous demande d'agir en tant que médiateur dans une situation où les négociateurs sont bloqués, ou si vous en prenez l'initiative parce que vous êtes le chef de projet, votre tâche sera d'aider les autres parties à résoudre leur conflit sans essayer de le résoudre pour eux. Il vous faudra peut-être restaurer des communications saines entre les parties. Il est essentiel de les aider à parler du problème de manière positive.

Il faut éviter le mode accusatif.

Toujours faire parler les personnes de leurs besoins plutôt que de ce que l'autre fait mal. Vous devez obtenir des parties qu'elles s'écoutent mutuellement. Parfois cela peut être une bonne chose de leur demander de résumer ce que leur homologue a dit. Donnez de la place au silence pendant les discussions.

Cela aidera les parties à s'écouter mutuellement. Souvent nous n'écoutons pas parce que nous sommes occupés à préparer la réponse dès que l'autre partie aura fini de parler.

Un aspect important du rôle joué par le médiateur, c'est de laisser les parties trouver leurs solutions sans mettre en avant le moindre avis. Si cela se passe ainsi, elles seront plus disposées à parvenir à un accord et penseront que cette solution est bonne.



### Exercice : Résolution de conflit

Imaginez que vous êtes chef de section d'un département et que vous travaillez en étroite collaboration avec deux collègues, Krzysztof et Juanita. Krzysztof dirige des recherches. Il souhaite financer un nouveau programme de recherche en Croatie qui alimentera la base de données européenne en plein croissance. Juanita travaille dans la finance, et aime réduire les coûts. Elle comprend la motivation de Krzysztof, mais elle l'informe que le département ne financera aucun nouveau projet de recherche. Cela a créé un conflit et des tensions qui s'étendent à tout le lieu de travail.

Comment utiliseriez-vous les 6 étapes pour résoudre ce conflit ?

### **Communication basée sur les besoins (communication non violente)**

Une autre méthodologie potentiellement utilisable dans un conflit est la communication non violente (<https://www.cnvc.org/>) (EN). Elle postule que :

- un conflit est autant l'expression d'un besoin que le signe d'un obstacle ;

- nous devons identifier les frustrations de chaque partie ;
- les besoins psychologiques sont universels ;
- nous utilisons tout une gamme de tactiques et de stratégies pour satisfaire nos besoins ;
- l'approche coopérative et basée sur les besoins nous fait « revenir » des positions vers les besoins...

**Approche  
coopérative**



**Approche basée  
sur les besoins**



**POSITIONS —> INTÉRÊTS —> BESOINS**

Liste de besoins de base que nous cherchons souvent à satisfaire au travail :

- estime de soi, respect
- expression de soi, être entendu et écouté
- appartenance, autonomie
- confiance, aide
- contribuer utilement, appréciation
- calme, paix
- relations interpersonnelles harmonieuses

## Pour aller plus loin

- La FAO a publié une série de PDF détaillant notamment la méthodologie étape par étape sur La gestion d'un conflit (<http://www.fao.org/3/a-a0032f.pdf>) (FR) (à partir de la page 39)
- Un TedxTalk sur l'art d'aborder le conflit (<https://www.youtube.com/watch?v=KYDfPSukAI0>) (FR) autrement
- La gestion de conflit ([http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam9.htm#Gestion de conflit](http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam9.htm#Gestion%20de%20conflit)) (FR) et la négociation vues par l'Unesco
- L'éloge du conflit et la diversité par Miguel Benasayag ([https://www.youtube.com/watch?v=Cp5d45Fr3\\_c](https://www.youtube.com/watch?v=Cp5d45Fr3_c)) (FR)
- L'Institut de la Paix des Etats Unis, offre un cours diplômé en étude libre et gratuit en Gestion des Conflits et de la Négociation en ligne ([http://online.usip.org/negotiation/1\\_0\\_1.php](http://online.usip.org/negotiation/1_0_1.php)) (EN)
- Suivant les 5 styles de négociation que nous avons présentés au chapitre 2.1. Calum Coburn de l'Université d'Harvard écrit sur le moment où il faut utiliser chaque style dans cet article sur les Styles de négociation de conflits (<https://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/Ombuds/files/NegotiationConflictStyles.pdf>) (EN)



