



# Négociier

Entre l'amour et la guerre, les relations humaines peuvent s'ignorer, coopérer, se confronter, s'arbitrer, se violenter... Parmi elles, les négociations sont des relations d'un certain type.

La négociation est un « *processus où deux ou plusieurs parties recherchent un agrément pour établir ce que chacun doit prendre ou donner ou réaliser ou recevoir dans une transaction* » [Saner p.19]. Chacune de ces parties a des intérêts divergents et convergents, une information incomplète et des positions qui sont modifiables par l'influence.

La négociation elle-même n'est qu'un moment d'une stratégie plus large. On veut souvent aller trop vite ou directement en négociation. Plus une négociation est complexe, plus il faut du prendre du temps en amont et en aval.

La négociation demande, comme le jeu des échecs, à être inscrit dans une suite de mouvements qui sont recalculés à chaque action. L'art de la négociation est aussi celui de l'anticipation.

## 1. Description d'une séquence de négociation

1. **Identification du conflit** : Quel est le désaccord ou la divergence d'intérêt ? Quel serait un bon scénario pour le dépasser ? Quelles sont les options possibles ? Que se passe-t-il en cas d'échec ?
2. **Analyse des besoins** : Quels sont nos besoins ? Ceux de notre adversaire ? A quoi est-ce que nous voulons arriver ? A quoi voudrait parvenir notre adversaire ?
3. **Sélection d'objectifs** : quels sont nos objectifs quantifiés ? A quelle échéance (calendrier) ? Où est le compromis possible ? Qu'est-on prêt à concéder ? Il vaut mieux définir des limites hautes et basses à ne pas dépasser que des objectifs à atteindre afin de faciliter la liberté de mouvement.
4. **Sélection d'une stratégie** : quelle est la balance du pouvoir ? Quel est l'enjeu de la négociation (vital, haut, faible) ? Veut-on rester ami ? Quel est l'impact à long terme de cette négociation ? Et **anticipation des stratégies adverses** : quelles sont ses informations ? Que va-t-il faire ? Comment va-t-il réagir ?
5. **Sélection de tactiques** : il existe des techniques qui sont des armes mais à utiliser au bon moment et dans un ordre précis.
6. **Répartition des rôles** dans le cas d'une délégation. Qui fait et qui dit quoi ?

– Négociation proprement dite –

7. **Evaluation** : Comment a-t-on vécu cette négociation ? Qu'a-t-on gagné (à chaud et avec un recul) ? A-t-on suivi notre feuille de route ? Que ferait-on différemment si c'était à refaire ?
8. **Contractualisation** : elle peut être orale ou écrite

## 2. Deux modes principaux de négociation

Il existe différentes formes de négociations :

\* **Les négociations distributives** (il y a un gâteau à partager et on ne peut pas le faire grossir, *zero sum-game* ou *fixed-sum game*) et on a un adversaire.

- Déterminer la **Zone d'Accord Possible** (ZAP) avec le gain le plus haut (d'un côté) et le plus bas (de l'autre) sur lequel on est prêt à signer. Savoir ce qu'on peut offrir (qui correspond aux besoins de l'autre).
- Compétence du négociateur dans cette évaluation : connaître la ZAP de l'adversaire même si on « secoue » cette position dans la négociation. On peut estimer avoir gagné la négociation quand on a obtenu plus de la moitié de la fourchette de gain (on est dans les 50% supérieurs de la ZAP).
- Envisager le fait qu'il n'y a pas de ZAP et qu'**on part à la guerre** envisagée comme Clausewitz : « *War is an act of violence intended to force our opponent to do our will* ». (la guerre est un acte de violence dans l'intention de forcer un opposant à faire notre volonté). On bascule alors de la persuasion à la coercition.

\* **Les négociations intégratives** (il y a différentes options sur la table et on peut tenter de remporter ce qui est le plus important pour soi avec un accord gagnant-gagnant). On parle alors plutôt de partenaires. On ne négocie plus sur une ligne mais sur une zone. La taille de la zone de négociation est élargie au fur et à mesure que les points sont développés.

- On doit viser à ce qu'il n'y ait pas de perdants. Pour cela, il faut élargir les points de négociations : s'engager dans le long terme ; avoir des assurances ou offrir quelque chose qui intéresse le partenaire ; agir vite....
- Dans une discussion de ce type, il vaut mieux séparer la phase où on élabore les différentes « solutions possibles » et la phase du choix effectif. Cela permet aussi de faire des hypothèses et de tester des solutions gagnant-gagnant (ex : si je te laisse A, que fais tu / B ?)
- Attention à ne pas dévoiler votre priorité (haute ou vitale) de cette négociation sinon, l'autre sera tenté de gagner sur l'ensemble des autres points pour vous accorder celui-là !

## 3. Choix d'une stratégie

Différencier la stratégie et les tactiques. La stratégie ne change pas alors que les tactiques peuvent changées, cumulées, bousculées ou retournées, l'essentiel étant de garder le cap (la stratégie). On peut dissimuler une stratégie mais on ne doit pas en changer.

Ci-dessous, un tableau représente les différentes stratégies possibles comme autant de modes de relations en fonction de votre volonté de coopération et du rapport de force qu'il existe avec votre adversaire.

		<b>Coopération</b> (= qualité de relation et niveau d'interdépendance)	
		Non coopératif	Coopératif
<b>Degré d'Assurance</b> (=rapport de force et degré vital)	A de l'assurance (rapport de force favorable)	<b>Compétitif</b>	<b>Collaboratif</b>
	Sans assurance (rapport de force défavorable)	<b>Evitement</b>	<b>Accommodant</b>
		Compromis	

Les 5 positions vont dépendre de la situation, du rapport de force mais aussi de la personnalité du négociateur.

- **le type compétitif** affirme sa force. C'est le cow-boy. Même si en réalité, il n'est pas forcément fort. Il joue sur son autorité et cherche à gagner. Il a l'initiative mais peu brusquer et bloquer la négociation car personne n'aime se faire forcer la main. Cela laisse peu de place à la coopération et est plutôt sur le registre de la bataille. « si vous faites ça, je voudrais ça » ; « j'aime A mais B est inacceptable » ; « si c'est votre seule proposition, je vais devoir arrêter la réunion »...
- **Le type collaboratif** cherche le compromis, la compréhension par la création de nouvelles solutions. Cela permet de créer de la confiance mais ne marche pas si l'autre partie n'est pas dans le même type de rapport. Cela suppose de bouger ensemble, de chercher un terrain commun, une expérience, une couleur, une musique... la créativité a son rôle à jouer.
- **Le type évitement** refuse le compromis en se retirant du jeu (parce qu'il a ses cartes ailleurs, parce que le rapport de force est trop défavorable... Il vaut mieux se retirer du jeu si le compromis n'est pas possible que de rester et de décevoir l'adversaire ou son mandataire (le collectif représenté). Rien ne peut être gagné mais rien de perdu non plus. Cela ne contribue pas à la confiance. On peut se retirer en faisant une blague, en n'écoutant plus vraiment ce qui se dit ou en partant réellement (en dernier ressort).
- **Le type accommodant** sacrifie ses intérêts dans la négociation pour arriver à un accord. Pour éviter une escalade du conflit ou pour rétablir une atmosphère coopérative. Peut être interprété comme de la faiblesse mais aussi une façon de préparer une coopération dans une autre bataille (plus importante). Cela suppose de poser des questions, « parler moi de ... », « j'ai compris que... »...
- **Le type compromis** (croisement des 4 positions) mais n'est possible que si les négociateurs n'ont pas de position absolue et opposées. Elle suppose que chacun accepte de lâcher un peu de ce à quoi il tient. Ce n'est pas une position de coopération absolue mais pas non plus une position d'accommodement.

Chacun fait la moitié du chemin. « je suggérerais que... » ; « pour un certain nombre de raisons... », « je pense que le mieux serait... ».

Le choix de la stratégie dépend des objectifs, du caractère du négociateur mais aussi **de facteurs structurels** :

- Le degré de coopération dépend de deux facteurs :
  - la qualité relationnelle qui dépend du passé, du degré de compréhension, de la volonté d'être aidant, de la qualité de la communication, des valeurs partagées ou non.
  - le niveau d'interdépendance dépend de l'adéquation entre les buts, de la compatibilité entre les approches et de l'interdépendance des ressources. On peut être très interdépendant mais ne pas s'entendre, bien s'entendre mais ne pas être interdépendant. Ni l'un ni l'autre. Ou les deux.
- Le degré d'assurance va dépendre de deux autres facteurs :
  - le pouvoir relatif qui dépend lui-même :
    - \* du nombre de personnes mobilisables ;
    - \* de l'engagement du groupe dans la durée et de sa capacité à prendre des risques;
    - \* de l'argent et de l'expertise mobilisables ;
    - \* du leadership, de la légitimité, du prestige et de la cohésion de l'organisation ;
    - \* des alliances et des capacités de persuasion
    - \* de l'accès aux médias ;
    - \* de la capacité à récompenser ou contraindre l'adversaire...
  - la dimension vitale ou non de la négociation (*outcome stakes*) : impact sur la stratégie de l'organisation, urgence de la négociation, obligation de rendre des comptes...

Ces dimensions vont déterminer les mouvements stratégiques vers les pôles : casser les négociations (vers le non communicatif), faire des concessions (accomodement), trouver des points d'accords (coopération), obtenir des concessions (vers le compétitif).

#### 4. **Choix de tactiques** :

Il faut prendre garde à l'attrait que représentent les tactiques. Mal choisies ou mal maîtrisées, elles sont contre-productives. Toutes les tactiques sont subordonnées à la stratégie.

- **Agenda** : celui qui fixe l'agenda a un avantage. Cela comprend l'heure des négociations (matin, nuit) ; la composition de l'ordre du jour ; l'ordre dans lequel les sujets apparaissent dans la réunion ; l'articulation entre les temps de négociations et les temps de respiration (repas, visites...). Ex : Des patrons vont faire visiter toute l'usine, puis aller dîner pour mettre sous pression l'interlocuteur pour la courte négociation qui aura lieu avant que son avion reparte. L'agenda doit être négocié : on doit pouvoir le refuser, l'accepter ou le négocier.
- **Retards et pauses**: retarder constamment les concessions ou la négociation elle-même est une tactique correspondant à l'évitement ; Les tenants du statu quo ont toujours une bonne raison de ne pas se mettre autour de la table. Pendant la négociation, il est également possible de demander une pause afin de redéfinir une position ou de prendre un négociateur à part afin de trouver une solution qui, dans le cadre formel, n'est pas possible.
- **Lieu** : celui qui négocie chez lui a un avantage. Il n'a pas de contrainte pour rentrer ; il connaît les lieux ; il peut déterminer s'il accueille de manière froide ou chaleureuse... La

manière dont la table est arrangé (face à face dans un cadre compétitif ; table ronde dans un cadre plus coopératif...) et de la façon dont on est accueilli donne des indications sur les intentions de l'adversaire. De la même manière, celui qui prend l'initiative a un avantage.

- **Corps et attitudes** : le corps parle et donne beaucoup d'informations (plus que le langage) ; on doit donc apprendre à le maîtriser afin de ne pas donner trop d'informations sur sa position à l'adversaire.
- **Autonomie** : on peut jouer sur le niveau d'autonomie des interlocuteurs dans une négociation. Il est fréquent d'entendre l'adversaire dire (à raison ou à tort) : « je n'ai pas le mandat pour négocier au delà de ... » ou « je ne peux pas décider pour ce genre de situation sans avoir un avis... ».
- **Précédent (ou jurisprudence)** : on peut argumenter en s'appuyant sur un précédent choisi en fonction de ses propres intérêts. C'est une tactique facilement contrée car il suffit alors de démontrer que la situation n'est pas la même.
- **Menace** : à utiliser avec de grandes précautions car n'entre pas dans le cadre des négociations conventionnelles. La menace doit être réelle sinon elle sert uniquement à se discréditer. Elle peut être explicite ou voilée.
- **Promesses et séduction**: quand elles vous sont faites, rester vigilant car « n'engagent que ceux qui les croient ». Quand on fait des promesses, savoir les tenir c'est garder la confiance de son interlocuteur. Si la séduction est très présente dans les rapports humains, elle peut dégrader la confiance. Un bon négociateur ne se laisse pas abuser.
- **Compromis** : se mettre dans une attitude où on cherche un compromis à la moitié du chemin peut être simple (tout le monde sait calculer la moitié) mais pas forcément juste quand l'une des parties a déjà une plus grande part de gâteau que l'autre ; accepter un tel compromis c'est se retrouver avec une situation qui reste insatisfaisante.
- **Traduction** : permet de gagner du temps et (si on parle la langue) de mieux connaître les intentions de son adversaire.
- **Le bluff** : il s'agit de tester les réactions de l'adversaire, de voir jusqu'à où l'on peut aller, grâce à de fausses informations.  
\* Ex : une impasse peut être annoncée, alors que ce n'est pas le cas, pour voir la volonté de poursuivre la négociation ;  
\* il est très facile de faire mentir des statistiques en choisissant les variables, en présentant des axes faussés sur une images
- **Ballon d'essai** : ils sont utilisés en météorologie pour aller voir la température en altitude ; si le ballon éclate dans une tempête, on n'a pas perdu grand chose ; sinon, il revient sur terre avec l'information désirée ; si la réaction est négative, on abandonne, sinon on avance.
- **Flot d'information** : on abreuve l'autre partie avec beaucoup de données mais pas vraiment importantes ; celles-ci permettent de noyer l'autres parties et de lui faire croire qu'on a vraiment confiance en elle ; ensuite, on sort du chapeau une solution simple qui a déjà été préparée et qui permet de sortir de la confusion que l'on a soi même provoquée.
- **Secret** : négocier en secret est un avantage pour éviter l'influence des médias (ou alors pour les instrumentaliser en envoyant un ballon d'essai), l'implication d'une troisième partie...
- **Médiateur** : à utiliser avec précaution car peut être plus ou moins impliquée dans la négociation avec ses propres intérêts (rémunération, autres dossiers...) ; il faut accepter

une perte de pouvoir qui peut être totale (dans le cadre d'un jugement légal) ou partielle (facilitation dans la prise de parole).

- **Changement de négociateur** : cela peut être vexant pour la partie adverse mais cela peut aussi résoudre une situation où il y a perte de confiance.
- **Attaque** : un général n'attaque jamais de front ; il peut attaquer sur une aile non défendue ou tenter de couper l'approvisionnement ; pour cela, il a besoin de troupes spéciales, de soutenir l'opposition interne de l'adversaire.
- **Opinion publique** : dans toutes les négociations qui ont un sens social, politique et/ou économique, l'avis du public, des groupes d'intérêts et des médias doit être pris en compte. Si l'opinion publique est avec vous, elle apporte du poids dans la négociation et met la pression sur votre adversaire.

## 5. Répartition des rôles

Négocier en équipe permet d'avoir des spécialistes et de se diviser le travail, de collecter plus d'information et d'envisager plus de solutions.

### **Le leader :**

Le leader ne doit ni être un dictateur, ni abdiquer sa responsabilité. Il doit alterner entre 5 positions (du plus au moins autoritaire) : donner des ordres, décider et expliquer, donner des solutions alternatives, consulter le groupe, faire décider par le groupe.

Parfois, il doit être le plus possible en retrait pour penser au contenu de la négociation (et non à son déroulement). Le leader développera la cohésion de l'équipe par la responsabilité mutuelle envers le projet plus que par une loyauté centrée sur lui.

Le leader doit être attentif à l'état d'esprit du groupe : sentiment d'invulnérabilité, sentiment d'avoir toujours raison, sous-estimation des adversaires, mépris pour les critiques ou les doutes sont à proscrire. Pour éviter cela, le leader ne doit pas mettre en avant ses propres inclinations, inviter des conseillers extérieurs pour prendre leurs avis et jouer à l'avocat du diable. S'il y a trop d'unanimité, faire une réunion où la position du groupe est critiquée pour être systématiquement vérifiée.

### **Composer une équipe :**

- les membres d'une délégation doivent se connaître et accepter sa composition
- chacun doit avoir un rôle en rapport avec ses compétences et son caractère. Ses compétences doivent être testés.
- La manière dont les membres de ce groupe communiquent entre eux doit être définie et expérimentée.

### **Facteurs de succès :**

- un recrutement en fonction des capacités
- les besoins en égo des membres de la délégation doivent être pris en considération et faire l'objet d'interventions spécifiques (plutôt qu'être masquées)
- une définition précise du cercle d'autorité du leader et où elle s'impose
- les autorisations de parler à la table de négociation doivent être clairement définies
- chacun doit écouter attentivement et contribuer à élaborer des solutions alternatives
- chacun doit être porteur des priorités du groupe et de la ligne de négociation

### **Erreurs les plus fréquentes :**

- Une fausse délégation où le leader prend tous les rôles risque d'être moins

légitime.

- La bonne volonté ne suffit pas et les compétences doivent être vérifiées. On ne se dévoue pas pour prendre un rôle mais on le prend car on en a les compétences (ou le temps de les développer).
- Des dissensions dans le groupe dues au fait qu'il n'y a pas de ligne claire de négociation ou une connaissance variable de la stratégie.
- Certains négociateurs n'assument pas leurs rôles et responsabilités en se réfugiant systématiquement derrière leur leader. Du coup, sans consignes, ils deviennent des poids morts.

#### **Les différents rôles pour les membres d'une délégation sont :**

- le parleur en chef qui conduit les négociations (le plus souvent le leader)
- le générateur d'idées nouvelles
- l'évaluateur critique : écoute toutes les suggestions et les soumet à évaluation
- le gardien de portes : protège des coups de l'autre délégation
- le facilitateur : permet de trouver un terrain commun au sein de la délégation

#### **6. La négociation proprement dite :**

Raymond Saner propose de découper une négociation en 4 phases qui s'ajoutent les unes aux autres à mesure du temps (modèle dessiné d'un escalier où à chaque fois, on monte d'une marche mais on garde le palier du dessous) :

**1. Accueil (*warming up*).** Atmosphère accueillante. Premier tour d'horizon des enjeux. Peut varier grandement en fonction des pays (plus de temps dans les pays arabes ou africains) et des négociateurs. Se construisent des relations personnelles entre négociateurs. Cela permet de vérifier également la qualité de négociateur qu'il y a en face.

La question est « qui » : Quel est le mandat du négociateur ou de la délégation ? Sont-ils autorisés à signer ?

**2. Présentation des positions.** Ouverture des positions. Echange des arguments. Amasser les informations pour découvrir la zone possible d'agrément. On n'entre pas dans les détails à ce niveau de la négociation.

La première proposition (si elle est faite) doit être assez ajustée afin de ne pas se discréditer (trop haute dans le cas d'une vente par exemple) ou que le deal soit accepté d'emblée (trop basse dans ce cas). Elle doit être faite au-dessus de la ZAP (mais pas trop) afin de pouvoir explorer l'ensemble de la ZAP dans la négociation. Annoncer une position minimum ou maximum : « au-dessous, ce n'est pas possible »

La question est « quoi » : Qu'est-ce qu'ils veulent ? Que veut-on ? Qu'est-ce qui est négociable ?

**3. Aller plus loin (*edging closer*).** Etablir des demandes et des besoins. Chercher une solution constructive. Négocier les détails.

La question est « pourquoi » (telle concession plutôt que telle autre) : Quelles solutions sont acceptables ? Que leur offrons-nous ?

Le mandat est vérifié pour voir si la solution trouvée est acceptable ou non.

**4. Conclusion.** Formaliser le paquet de décision. Signature ou fin des négociations.

La question est « quand » : Quel deal est possible ? Quelles sont les meilleures options ? Quand signera-t-on ?

Une bonne négociation permet d'amener de l'inconnu dans « l'arène » ce qui permet d'élargir le champ de la négociation (cf. dessin appelé « fenêtre Johari ») :

- Donner de l'information permet d'augmenter l'arène en diminuant la « façade ».
- Obtenir de l'information permet d'augmenter l'arène en diminuant « l'angle mort ».

	Ce que je sais	Ce que je ne sais pas
Ce que l'autre sait	« Arene »	« Angle mort »
Ce qu'il ne sait pas	« Facade »	« Inconnu »

Il y a plusieurs attitudes pour obtenir de l'information :

- **l'intervieweur** : on pose beaucoup de questions pertinentes sans répondre à aucune ; attitude peu coopérative mais qui permet de construire des positions solides
- **l'éléphant dans un magasin de porcelaine** : il donne beaucoup d'information sur sa position, ses enjeux, son agenda... sans en obtenir aucune ; intéressant pour une psychothérapie mais pas pour une négociation
- **la tortue** : se déplace doucement sans obtenir ou donner grand chose ; la partie « inconnu » le reste largement ; le risque et les opportunités sont très limitées ; c'est une position qui n'est jamais recommandée pour les négociations ; il faut donner de l'information mais pas n'importe laquelle, pas à n'importe quel moment (phases de la négociations...)

Certains comportements sont productifs :

- **l'écoute active** (poser des questions ; donner un exemple pour mieux comprendre ; résumer) ;
- **des commentaires sur ses propres sentiments** (ce qui crée de la confiance) ;
- **des formules de politesses** qui préparent les suggestions et les commentaires
- **se concentrer sur un seul argument fort** (ou deux) plutôt que sur une liste d'arguments (dans ce cas, l'adversaire se focalisera sur les arguments faibles).

Certains comportements sont contre-productifs :

- **comportements irritants** (qualifier une offre adverse de « généreuse », ou « raisonnable ») ou agressifs
- **faire immédiatement des contre-propositions** (plutôt que de prendre le temps d'analyser la proposition de l'autre, ses mérites et ses limites),
- **des spirales d'attaque-défense** (toujours stériles)

Il faut beaucoup de confiance pour arriver à un accord gagnant-gagnant<sup>1</sup>. La confiance met longtemps à s'instaurer et peut être détruite en un seul mouvement. Sauf si les négociateurs sont amenés à ne plus jamais se revoir (ce qui peut arriver en affaire mais rarement dans la vie politique).

---

## SOURCES

**SANER Raymond (2008)**, The expert negotiator. Strategy, tactics, motivation, behaviour, leadership, 3<sup>rd</sup> Edition, Martinus Nijhoff Publishers, 289p

---

<sup>1</sup> Dans le dilemme du prisonnier. Deux voleurs sont arrêtés dans un cambriolage. La police les questionne séparément. Ils peuvent choisir d'avouer ou de contester. Si les deux contestent, un an de prison car peu de preuves (win-win). Si les deux avouent, ils ont trois ans de prison (lose-lose). Mais la police a passé un deal avec le juge, si un des deux témoigne contre l'autre, il sera libéré et l'autre aura six ans de prison (win-lose).