

Dans leur quotidien, les managers territoriaux sont en perpétuelle discussion avec les élus, les supérieurs hiérarchiques, les collaborateurs, les partenaires sociaux, les usagers... Pour harmoniser les intérêts concurrents, il faut en passer par la négociation et non pas par le marchandage. Or les cadres territoriaux ignorent bien souvent les bases de la discipline, ce qui va les gêner dans l'exercice du quotidien.

➤ Nathalie Loux • nathalie.loux@wanadoo.fr

# Bien négocier n'est pas marchander

Selon l'approche traditionnelle, gagner suppose qu'il y ait un gagnant et un perdant mais le dictionnaire lui attribue aussi un autre sens « *s'assurer un profit, un gain, un avantage* » et cette définition n'implique nullement, dans le cas d'une négociation, que le partenaire perde ou qu'il subisse une défaite.

L'idée de négociation nécessite l'existence d'une divergence, un intérêt mutuel à échanger et une marge de manœuvre. C'est l'avè-

nement de la négociation raisonnée gagnant-gagnant centrée sur les zones d'intérêts. Savoir négocier n'est pas inné, c'est une compétence qui s'acquiert et se perfectionne.

## Négocier, pourquoi faire ?

En négociation, la probabilité de trouver en face de soi un négociateur raisonné est très faible. La plupart du temps, il s'agit d'un adepte du marchandage, de la guerre de position, de la manipulation, de la dissimulation ou de la ruse. Comment déployer une stratégie raisonnée dans ces circonstances difficiles ? Comment bien préparer une négociation ? Comment repérer les scénarios à risque et éviter les pièges ? Quelles stratégies et tactiques adopter pour augmenter ses chances d'aboutir à un accord gagnant-gagnant ?

*Savoir négocier n'est pas inné, c'est une compétence qui s'acquiert et se perfectionne*

Comment mettre en place une technique de conduite de la négociation qui permet d'enrichir l'accord sans perdre de vue son objectif à long terme ? « *Négocier ne signifie pas forcément, dans l'esprit des négociateurs, coopérer. Compétition, égocentrisme, manque d'écoute sont d'avantage ancrés dans notre culture occidentale. La sécurité personnelle et la confiance sont mises à rude épreuve. Or ceux qui savent se dominer seront les vrais gagnants de la négociation et ce, pour un bénéfice mutuel<sup>1</sup>* ». Fondamentalement, nous négocions pour

## LES CINQ ATTITUDES DANS LA NÉGOCIATION

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gagnant/Perdant                   | Succès aux dépens des autres<br>Motivé par la compétition<br>Démarche autoritaire<br>Utilisation de la position hiérarchique, du pouvoir, des titres, du rapport de force pour gagner au détriment de l'autre.                                                                                                                                                         |
| Perdant/Gagnant                   | Considération pour les autres<br>Manque de courage pour soi-même<br>Veut faire plaisir ou apaiser.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Perdant/Perdant                   | Peu de courage et de considération<br>Envie les autres et les critique<br>C'est le résultat à long terme de la pensée Gagnant/Perdant, Perdant/Gagnant ou Gagnant.                                                                                                                                                                                                     |
| Gagnant/Gagnant                   | Prend le temps de chercher des solutions positives pour eux et les autres parties<br>Chercher le bénéfice mutuel<br>Faire preuve de coopération et non de compétition<br>Pratique de l'écoute active<br>Relation interdépendante<br>Penser Gagnant/Gagnant, c'est croire à la troisième option. Ce n'est pas ta solution ni ma solution, c'est une meilleure solution. |
| Gagnant/Gagnant ou rien (No deal) | Chaque partie peut dire non<br>Réaliste en début d'une relation ou d'une négociation<br>Le « No deal » consiste à ne pas s'engager maintenant et à garder intactes les chances futures.                                                                                                                                                                                |



résoudre un désaccord, prévenir un conflit, obtenir un bien, en somme pour satisfaire un besoin à travers un processus d'échange. Pour y arriver, nous pouvons espérer que ces besoins soient aussi présents chez le partenaire et que l'envie de les satisfaire soit réciproque. Au début d'une négociation, personne n'est satisfait, c'est la raison d'être du processus qui s'engage.

### Les préalables de la négociation

Chaque protagoniste accepte de participer à un échange pour défendre ses intérêts face à un interlocuteur. Il en accepte l'enjeu : réussir ou échouer. Il accepte la tension due au sort incertain de toute négociation. Et enfin, il accepte les excès, les insuffisances, le talent, la compétence, les habitudes de l'autre, il accepte la différence.

Lors de la préparation, les extrêmes orientent le travail d'évaluation de la situation, le « *ji* » (évaluer à l'avance par un calcul) tout en prônant l'adaptation permanente (épouser la circonstance pour en profiter). A contrario, les occidentaux privilégient la fixation d'objectifs et la planification de l'action. L'évaluation du rapport de force sera déterminante. Chacun aura en tête la dimension statutaire, hiérarchique ou réglementaire de l'un et de l'autre ainsi que la puissance, le temps, l'expertise, l'ascendant (niveau de conviction, d'engagement...), l'existence de contentieux, les enjeux (ce que l'on peut perdre ou gagner), la capacité de nuisance, les moyens de pression ainsi que le degré de volonté d'aboutir.

### Les facteurs d'échec

Un des facteurs majeur d'échec réside dans la non-détermination du non-négociable : souvent ce qui tient à l'éthique, aux valeurs morales, aux vécus, aux sentiments ou aux croyances personnelles ainsi qu'à la détermination des enjeux. Déterminer le non-négociable au préalable évite au négociateur d'outrepasser son mandat et ainsi de mettre sa collectivité ou son service en porte-à-faux et de générer un conflit potentiel.

Le bluff, la rétention ou la dissimulation d'informations relèvent tous d'une tactique à court terme, d'une stratégie gagnant-perdant. Les promesses trompeuses, les moyens de pression donnent tous des accords favorables pour soi, sans rien donner de concret en contrepartie dans une stratégie gagnant-perdant décredibilisante. Les pouvoirs usurpés génèrent à court

terme une stratégie perdant-perdant et, injure suprême, font perdre la face <sup>2</sup>.

Dans une négociation constructive, chaque acteur trouve son intérêt en sortant de la logique de guerre et en développant une logique de partenariat axée sur la recherche d'une solution commune par le biais de création de valeur.

### Une nouvelle approche : la négociation raisonnée

Que se passe-t-il lorsque la partie adverse est manifestement plus puissante ? Quand elle refuse de jouer le jeu ? Quand elle triche ou recourt à des moyens déloyaux ? Une solution différente s'offre aux négociateurs avisés : la méthode de négociation raisonnée <sup>3</sup> (*principled negotiation*), mise au point à Harvard dans le cadre du *Negotiation Project*. Les négociateurs gagnants sont ceux qui réussissent à conclure une entente, un contrat permettant à chacun d'atteindre les objectifs qu'ils s'étaient fixés au départ. Ils prévoient une solution de repli. « *Le gagnant sait ce qu'il fera si la négociation échoue, le perdant ne l'a pas prévu* » souligne Éric Berne <sup>4</sup>.

**« Le gagnant sait ce qu'il fera si la négociation échoue, le perdant ne l'a pas prévu »**

« *Les négociateurs les plus habiles sont ceux qui définissent le succès, comme le fait non pas de triompher de leurs adversaires, mais de remporter le plus d'avantages possible pour les deux parties* <sup>5</sup> ». Trois positions se retrouvent dans l'approche compétitive ou marchandage : perdant-gagnant, perdant-perdant, gagnant-perdant. La position gagnant-gagnant s'applique à l'approche coopérative ou négociation raisonnée centrée sur la méthode des faits et le « nous ». ...

### LES ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

- Cadre, contexte, enjeux
- Objectif (mon/son)
- Acteurs directs et indirects (identification, statut, profils...)
- Zones d'intérêts des acteurs
- Non négociable (limites)
- Négociable
  - Marge de manœuvre
  - Élaboration d'hypothèses
    - Hypothèse haute (100 %)
    - Hypothèse basse (limites)
    - Hypothèse de repli (création de valeur
  - = MESORE à partir des zones d'intérêts).

## L'auteur



Nathalie Loux

est consultant international senior et universitaire. Elle dirige Synergie Communication, cabinet spécialisé en management et en accompagnement des équipes de direction auprès des collectivités territoriales et des multinationales. Intervenant à l'INET en négociation, elle est l'auteur de plusieurs ouvrages en management.



... Lorsque chaque négociateur n'a que son propre objectif en tête sans prendre en compte les enjeux de son interlocuteur, cela conduit rapidement à une situation conflictuelle sans issue. Pour en sortir, les négociateurs vont devoir tisser des liens pour parvenir à un objectif commun qu'ils vont créer ensemble par l'élaboration du contrat en incluant les marges de manœuvres des deux parties.

## Définir le domaine du négociable

Dans toute négociation, il est indispensable de déterminer sa marge de manœuvre : de définir deux hypothèses (haute et basse) et les replis possibles. L'hypothèse haute (HH) correspond à l'attente maximum (prix, durée, délai, quantités...). Elle sera étayée par des arguments forts préparés au préalable. L'hypothèse basse (HB) fixe la limite minimum du champ de la négociation. Le négociateur devra garder en mémoire sa délégation de responsabilité.

Pour sortir d'une situation de blocage, l'hypothèse de repli (HR) s'utilise lorsque les deux hypothèses précédentes ont échoué. Le négociateur dévoile un joker afin de pouvoir rouvrir la négociation, il fait ainsi de la création de valeur et alimente sa MEilleure Solution de REmplacement (MESORE)<sup>6</sup> : ce que l'on fera en cas d'échec ou de blocage. Le négociateur crée, dès la préparation, une série de solutions de repli si l'accord était impossible en mettant en évidence ses zones d'intérêts et celle de l'autre partie.

Cette dernière débouche forcément sur une entente gagnant-gagnant efficace engendrant une compréhension et un accord clairs et mutuels.

***La MEilleure Solution de REmplacement (MESORE) consiste à envisager ce que l'on fera en cas d'échec ou de blocage***

En négociation raisonnée, le pouvoir d'obtenir réside dans la capacité à surmonter les positions affichées et déceler les vrais besoins sans donner prise aux manœuvres et tentatives de déstabilisation afin d'établir des relations basées sur le principe de réciprocité bienveillante. Cela ne veut pas dire pour autant complaisance, candeur ou faiblesse. Un négociateur performant finira par obtenir ce qui compte pour lui, en ayant ménagé, voire amélioré, ses relations avec ses interlocuteurs. ■

1. Bellenger Lionel, *Les fondamentaux de la négociation*, Éditions ESF, Paris, 2004.
2. Sun Tzu, *L'art de la guerre*, Pocket, Paris, 1993.
3. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce, *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil, 1994.
4. Psychiatre, fondateur du courant de l'analyse transactionnelle.
5. Stanford, Joseph, 1994.
6. Ou Batna : *Best Alternative To Negotiated Agreement*.

## CINQ RECOMMANDATIONS POUR LE NÉGOCIATEUR RAISONNÉ

1. Réfléchir préalablement à ce qu'il ne faut pas perdre de vue : ce qui est fondamental (les enjeux), ce qu'il est essentiel d'obtenir (les objectifs importants), ce que l'on ferait si la négociation n'aboutit pas (les alternatives).
2. Pratiquer l'écoute active, car l'interlocuteur tente, de façon consciente ou non et à travers de multiples signaux (verbaux ou non), de faire comprendre les besoins psychologiques qu'il cherche à satisfaire, ses aspirations, ce qu'il souhaite obtenir, la façon de parvenir à un accord.
3. Dénoncer les stratagèmes et manœuvres déloyales dès le départ, avant que ne s'installent des jeux et échanges toxiques qui ne peuvent qu'accentuer le rapport de force, faire glisser l'échange de la bonne réciprocité (bienveillance) à la mauvaise (menace, déni, indifférence) et donner naissance au conflit.
4. Valoriser ses interlocuteurs, en prenant soin de s'adresser à leur identité personnelle et professionnelle. Ils sont capables, dès que les obstacles apparents sont surmontés, de modifier leur perception de la situation et de leurs zones d'intérêts. Ils sont susceptibles de partager un effort de créativité pour envisager des options nouvelles (MESORE).
5. Faire le premier pas... lorsque cela s'avère opportun, pour envoyer un signal fort qui évite le piège des apparences et installer ainsi le mécanisme de réciprocité bienveillante.