

## RELATIONS HUMAINES

# Savoir négocier avec les agents, au quotidien

- Au-delà de la résolution des conflits, la négociation régule les rapports entre collègues ou supérieurs hiérarchiques.
- Elle permet d'améliorer la conduite de projets.

**L**es agents ne reçoivent plus de directives comme auparavant. Il est nécessaire de les expliquer, voire de les discuter. Il ne s'agit pas de tout mettre en cause, mais chaque agent, selon sa légitimité, dispose d'un champ de négociation. Le processus permet de renforcer l'adhésion et d'améliorer la conduite des projets. La culture participative émergente supprime un management par l'autorité. Claire Martin, responsable du service éducation et jeunesse à Tinquex (10 200 hab., Marne), fait «souvent appel à cette technique, de manière plus ou moins formelle.

## «Faire face à des adeptes de la ruse»



Nathalie Loux, formatrice, Synergie communication

AVIS D'EXPERT

«Les administrateurs sont en perpétuelle négociation, avec les élus, supérieurs, équipes, collègues, partenaires sociaux et "clients" internes et externes. Ils négocient des ressources ou pour rallier leurs collaborateurs autour des objectifs, des stratégies et valeurs de l'organisation. Tout le processus d'harmonisation d'intérêts concurrents, parfois opposés, exige une constante prise de décision par voie de négociation. Mais la probabilité de trouver face à soi un négociateur

«raisonné» est faible. La plupart du temps, on découvre un adepte du marchandage, de la manipulation ou de la ruse. Dans ces circonstances, il faut maîtriser les modes de négociation, afin de mettre en place une conduite de réunion qui enrichisse l'accord, sans faire perdre de vue son objectif à long terme.»

Cela me semble indispensable dans toute relation ainsi que pour développer une logique de partenariat. «Nous travaillons avec de l'humain et les personnes passent la majeure partie de leur vie au travail. Elles ont le droit d'y trouver de la sérénité. La négociation permet de développer son point de vue, et pas seulement en situation conflictuelle, constate un DGA. Sur un projet de création d'espace vert par exemple, chaque agent veut imprimer sa marque. Parallèlement, je dois respecter l'objectif des élus, qui demandent plus de plantations. Je prends des éléments de chacun, pour construire un projet cohérent. Il y a eu des tensions, j'ai dû dire "non", mais, dans tous les cas, j'essaie de valoriser l'apport de l'interlocuteur. Ce n'est pas avec une attitude autocratique, qui blesse des susceptibilités, que l'on parvient à un objectif commun. Un minimum d'écoute est attendu des managers, ne serait-ce que parce qu'il y a eu production de réflexion par les agents», poursuit-il.

**Un gage de réussite.** La consultante Nathalie Loux va plus loin: «Au travail, tout est négociation. Qu'il s'agisse de sortir d'un conflit, ou, plus largement, de réguler les rapports. Là, chacun est en situation de négocier: avec son DGS, ses collaborateurs ou ses collègues. Lors d'une prise de poste, par exemple, il faut s'interroger sur le périmètre de la fonction, les moyens et les priorités; au cours des entretiens annuels, sur les objectifs et, en gestion

## LES POINTS CLÉS

### ■ Préparation

Une négociation bien menée ne laisse ni aigreur ni rancune. Une solution de remplacement, en cas d'échec, vous permettra de réagir avec philosophie.

### ■ Respect

Défiez-vous du bluff. Vous obtiendrez plus, mais l'interlocuteur vous le rappellera la fois suivante.

### ■ Adhésion

Acceptez que vos collaborateurs discutent vos idées ou demandes. S'ils vous font confiance, ils se les approprieront d'autant plus.

de projet, il faut négocier la lettre de mission. Quatre types de ressources existent: le temps, les agents, les moyens techniques et ceux financiers. Si l'on accepte une mission sans discuter ce "mix", on court à l'échec.»

**La fin du modèle autoritaire.** Le modèle managérial fondé sur l'autorité et l'exécution zélée a "sauté". Comment en sommes-nous arrivés là? «Le vieux management repose sur l'autorité et le contrôle, souligne George Kohlrieser, enseignant en management à Lausanne. Aujourd'hui, si l'on veut des équipes performantes, il faut créer de l'engagement, des partenariats. Une structure a besoin d'autorité, mais aussi de confiance. Les discussions la développent. On peut avoir l'impression, en négociant, d'avouer une faiblesse, mais ce n'est pas le cas.»

Virginie Manfroni, chargée de mission à la région Alsace, a constaté





**« Il faut espérer aller toujours dans le sens de plus d'échanges dans nos organisations. »**

Virginie Manfroni, chargée de mission à la région Alsace

cette évolution: « Si le supérieur reste celui qui tranche, cela ne l'empêche pas d'entendre d'autres avis et opinions. Il faut espérer aller toujours dans le sens de plus d'échanges dans nos organisations », indique-t-elle, heureuse de travailler dans une région, « collectivité jeune, où il n'y a pas de grand chef qui décide de tout ».

« Négociateur n'est pas inné, affirme Marthe Favretto, formatrice à l'Idéc. Il est tentant de passer en force et quelques organisations fonctionnent beaucoup sur le conflit. Tout le monde n'est pas apte à négocier. Certains ne peuvent pas y être formés, comme les personnalités rigides, centrées sur leur statut, leur pouvoir, ou celles qui disent la norme et ne savent pas montrer d'empathie. » Virginie Manfroni estime que dans toutes les relations hiérarchiques, il

existe une place pour la négociation, « la question étant celle des marges de manœuvre ». Christian Romain, consultant, met en garde: « On ne doit pas négocier tous les quatre matins. S'exprimer, oui, mais parler sur tout encouragerait le supérieur à passer en force ou discrètement. Il faut choisir les points sur lesquels se battre: pas question de faire de l'obstruction, de tout discuter comme les gamins. »

**« Panoplie de base ».** Par ailleurs, certaines règles sont à respecter car leur oubli peut faire dégénérer le plus banal échange. « La négociation est tout un art », estime Claire Martin. Il s'agit d'un état d'esprit, d'un mode relationnel avec lequel tout le monde ne peut pas être à l'aise. Dès lors, il est précieux de se former, à l'Enact de Nancy ou à

l'Inet (\*), dont une cadre, Chantal Blum, décrit la visée des programmes: « Nous faisons comprendre que discuter exige une attitude construite et rationnelle. Conduire une négociation fait partie de la panoplie de base de tout cadre de



P. MARAIS

**« Il est indispensable de ne pas être centré sur son pouvoir, son statut et de montrer de l'empathie. »**

Marthe Favretto, consultante à l'Idéc

direction. Il est utile de connaître des outils de communication et d'analyse sociologique. Je pense à la reformulation ou à la répétition. Quel que soit le sujet, il est important d'écouter l'autre, d'analyser ses préoccupations et motifs, afin de lui

faire passer le message. Cela permet de comprendre ses éventuels blocages, qui mèneraient à l'échec. » Une indication confirmée par George Kohlrieser: « Il faut créer du lien: faire attention aux mots qui blessent, à la personne qui se trouve face à soi, à ce qu'elle veut vraiment. »

Nathalie Loux reprend l'idée d'empathie: « Il faut s'intéresser aux objectifs de l'autre, sinon vous créez des rancœurs. » Attention cependant, négocier n'est pas marchander. Cela demande un peu de préparation. « Il ne faut pas oublier que l'autre n'a pas les mêmes mécanismes, pas les mêmes motivations que soi: il peut percevoir un mot différemment. A nous de nous adapter et de suivre son raisonnement, par la reformulation ou la recherche de "feed-back" », suggère Virginie Manfroni.

**Une petite révolution.** Il existe d'autres règles, moins importantes, comme celle qui veut que l'on ne négocie pas sans solution de « repli », celle qui interdit de se réjouir d'un accord favorable, ou celle des « petits pas » qu'explique Christian Romain: « Il est bien de ne rien lâcher pour rien. Quand on concède, c'est à petits pas. Sinon, l'interlocuteur a l'impression que ce que vous cédez n'a pas de valeur et qu'il n'a, en fait, rien obtenu ». Formée à la négociation, Anne-Françoise Diehl,

cadre à la communauté d'agglomération de Niort, parle d'un « choc culturel ». « On découvre le respect absolu de l'autre et la nécessité de l'empathie; il faut faire l'effort

de passer de l'ère de l'attribution (« C'est à moi ») à celle de la participation à un jeu d'acteurs. Une petite révolution ! »

Bruno Leprat

(\*) A noter également, un stage sur « Le cadre négociateur », à l'Enact de Dunkerque en novembre.