

## Introduction

Les individus, les entreprises de toute taille, les organisations à but lucratif ou nonconfessent et placent la négociation au tout premier rang de leurs situations conflictuelles ou litigieuses. Pour bien de fois, ils y ont été contraints ou convaincus au regard de certains de leurs déboires faute de négociation et de communication. Aujourd'hui, la négociation est au centre des préoccupations majeures au sein de toute entreprise. La raison de cet intérêt porté à la négociation en entreprise est toute simple : le développement et la performance de toute entreprise reposent sur une réelle négociation de celle-ci, avec ses clients et son personnel que cela soit de type commercial ou social.

La **négociation** est la recherche d'un accord, centrée sur des intérêts matériels ou des enjeux quantifiables entre deux ou plusieurs interlocuteurs dans un temps limité. Cette recherche d'accord implique (négociation) que chaque interlocuteur va tenter de rendre compatibles par un jeu de concessions mutuelles. la confrontation d'intérêts incompatibles sur divers points (de négociation) que chaque interlocuteur va tenter de rendre compatibles par un jeu de concessions mutuelles.

Bref on peut dire que la négociation est un Processus par lequel deux ou plusieurs parties interagissent dans le but d'atteindre une position acceptable au regard de leur divergence .

## **I. DEFINITION**

« La négociation correspond aux séries d'entretien, de démarche, qu'on entreprend pour parvenir à un accord ou pour conclure une affaire » Le petit Robert

Définition juridique : « négocier , c'est discuter en vue d'aboutir à un accord »

De manière générale, la négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs parties cherchent à établir un accord sur ce que chacune entend prendre ou donner.

Cette définition fait ressortir les éléments constitutifs de la négociation :

La présence de deux ou plusieurs protagonistes

Convergence ou divergence d'intérêts

Distribution ou échange de ressources tangibles ou intangibles

Processus dynamique et séquentiel

Mise en scène de positions et valeurs susceptibles d'être modifiées par la persuasion et l'influence

## **II. Approche de la négociation**

Une approche très courante de négociation est celle qui dit 'Je veux obtenir ce pourquoi je suis venu, je veux gagner la négociation , et si je gagne l'autre partie aura perdu'. Cependant, cette approche gagne-perd n'est pas judicieuse à long terme. Gardez toujours à l'esprit que :

Vous devrez sans doute continuer à travailler ou à négocier avec l'autre partie après la première phase de négociation.

Votre comportement actuel déterminera les attentes vis-à-vis de votre comportement futur.

Aussi vaut-il mieux opter pour une situation gagne-gagne.

Gagne-gagne

Gagne-perd

Perd-perd

### III. Les Caractéristiques de la négociation

Toute négociation se caractérise par:

- Plusieurs parties en présence que ce soit des individus ou groupes de personnes
- Des divergences d'intérêt entre les parties en présence
- Absence d'autorité, de règles de décision, résolution du conflit,
- Les parties sont souveraines
- Une communication
- Un résultat (accord, refus, échec, . . .)

### IV. Les différents types de négociation

#### QUEL TYPE DE NEGOCIATION CHOISIR ?

TYPES DE NEGOCIATIONS	TYPES D'ACCORDS
<b>NEGOCIATION DISTRIBUTIVE</b> OU <b>CONFLICTUELLE</b>	<b>ACCORD DESEQUILIBRE</b>
<b>NEGOCIATION INTEGRATIVE</b> ou <b>COOPERATIVE</b>	<b>ACCORD EQUILIBRE</b>
<b>NEGOCIATION RAISONNEE</b> ou de <b>TOTALE COORDINATION</b>	<b>ACCORD EFFICACE</b>

Comparaison synthétique des trois types de négociations

Thèmes	Types de négociations		
	Distributive	Intégrative	Raisonnée
<b>Rôle des participants</b>	<i>Les participants sont des ennemis.</i>	<i>Les participants sont des amis.</i>	<i>Les participants sont là pour résoudre un différend.</i>
<b>Objectif de la négociation</b>	<i>Optimiser les gains personnels.</i>	<i>Optimiser les gains mutuels.</i>	<i>Conclure à l'amiable un accord efficace et judicieux.</i>
<b>Attitude à l'égard des hommes et du différend</b>	<i>Exiger des concessions comme condition à la poursuite des relations .</i>	<i>Faire des concessions pour cultiver ses relations. Etre doux.</i>	<i>Traiter séparément les personnes et le différend. Etre doux.</i>

8. Comparaison synthétique des trois types de négociations/3

Thèmes	Types de négociations		
	Distributive	Intégrative	Raisonnée
<b>Confiance et méfiance</b>	<i>Se méfier des autres.</i>	<i>Faire confiance aux autres.</i>	<i>La confiance n'entre pas en ligne de compte</i>
<b>Attitude sur les positions</b>	<i>Se cantonner dans sa position.</i>	<i>Changer de position sans difficultés.</i>	<i>Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.</i>
<b>Comportement</b>	<i>Proférer des menaces.</i>	<i>Faire des offres.</i>	<i>Etudier les intérêts.</i>

Thèmes	Types de négociations		
	Distributive	Intégrative	Raisonnée
<b>Attitude face à la volonté</b>	<i>Vaincre dans un affrontement de volontés.</i>	<i>Eviter un affrontement de volontés.</i>	<i>Obtenir un résultat fondé sur des critères indépendants de la volonté.</i>
<b>Attitude face à la pression</b>	<i>Exercer des pressions.</i>	<i>Céder aux pressions.</i>	<i>Raisonner et être ouvert aux raisons de l'adversaire. Céder au principe, pas à des pressions.</i>

## V. Les techniques de négociation

**Le jalonnement:** consiste à aborder tous les sujets par touches légères et successives

*Avantages: jalonner(tracer) le champ de la négociation, réversibilité, connaissances des argumentations adversaires*

*Inconvénients: déstabiliser ou agacer un esprit cartésien*

**Le salami(point par point):** Cette technique part du principe qu'il est plus difficile

*d'obtenir de votre interlocuteur le salami tout entier plutôt que tranche par tranche.*

*C'est une succession de marchandage: on ne demande pas tout d'un coup mais tranche par tranche.*

*Avantages: praticable en toutes circonstances, facile à utiliser*

*Inconvénients: pas de possibilité d'accord si les écarts sont trop importants.*

**Le donnant/donnant:** jeu de concessions croisées par lequel chacun combine l'exigence d'une demande forte sur un point à sa flexibilité conditionnelle sur l'autre pour cela les négociateurs devront établir des liens entre les problèmes et les objets en discussion

*Avantages: optimiser l'utilité, pacifier*

*Inconvénient: risque de donner sans retour*

**Le faux pivot:** consiste à faire apparaître des prétentions ou des objectifs secondaires, formulés d'une manière exigeante, qui face à la réticence ou au refus de l'autre partie d'offrir des concessions importantes, de plus en plus coûteuses, sont ensuite abandonnés au bénéfice des véritables objectifs.

*Avantage: obtenir une forte compétitivité*

*Inconvénients: risque de rupture, orientation conflictuelle, perte de confiance*

**La globalisation:** est la généralisation du donnant-donnant. C'est le package deal, où la négociation forme un tout, les points étant reliés entre eux.

*Il n'existe d'accord sur rien tant qu'il n'y a pas d'accord sur tout.*

*Avantages: utilisable en toutes situations, facilite l'atteinte d'un accord optimisé*

*Inconvénients: complexité de l'argumentaire, maîtrise de l'ensemble des items*

**L'élargissement:** introduction des éléments qui n'étaient pas inscrits, ni inclus au niveau de l'ordre du jour. Le négociateur devra faire preuve de créativité, être capable de proposer des solutions nouvelles et surtout originales. elle permet l'ouverture de nouveaux horizons, des options imprévues.

*Avantages: praticable en toutes circonstances, plus de convergence*

*Inconvénients: méfiance, conflictualise la négociation*

## VI. La préparation d'une négociation

En arrivant à prendre en considération la partie adverse, le négociateur peut mieux évaluer les concessions possibles et les valoriser. Et pour connaître son interlocuteur, rien de mieux que la préparation qui permet aux négociateurs de gagner la confiance nécessaire pour ensuite improviser. La maîtrise du dossier offre également plus de crédibilité face à ses adversaires et permet de s'accorder en interne, d'harmoniser les points de vue et de pousser ses collaborateurs à faire preuve de réalisme. Pour bien maîtriser la préparation de négociation, cinq éléments sont à étudier de près : les enjeux et les objectifs, la partie adverse, le contexte, la stratégie et le déroulement.

La définition des objectifs se fait généralement en collaboration avec des membres qui ne participeront pas à la négociation. Il s'agit parfois d'une véritable négociation en interne. Les contraintes et les enjeux pour arrêter les objectifs ne sont pas seulement financiers, mais aussi psychologiques, politiques ou conjoncturels. Cette étape doit permettre de définir des objectifs clairs et réalistes, tout en prévoyant une marge de manœuvre avec une hypothèse haute, une hypothèse basse et un seuil à ne pas franchir. Lorsque la négociation se déroule en plusieurs étapes, des réunions de bilan et de préparation sont indispensables en interne.

L'information joue un rôle déterminant lors d'une négociation. Il faut chercher à connaître la partie adverse, c'est-à-dire les acteurs qui seront présents à la table des négociations, leurs collaborateurs non présents et les tiers, par exemple les salariés, l'opinion publique ou la presse. Quels sont leurs enjeux ? Quels sont leurs objectifs ? Quels sont leurs atouts ? Pour répondre à ces questions, il peut être utile de se mettre à la place des interlocuteurs : la négociation fait appel à des facteurs humains parfois déterminants. Aussi faut-il sonder la personnalité et le pouvoir de chaque acteur. À partir de ces éléments, le négociateur peut se faire une idée du rapport de force entre les deux parties et déterminer une plage de discussions.

La négociation peut avoir des antécédents, sur le même sujet ou non. Les négociateurs devront parfaitement les connaître. Lors de la préparation, ils devront également déterminer le contexte global et en mesurer les conséquences. Une situation de guerre donne par exemple d'autant plus de valeur au facteur temps. Cependant, le contexte ne doit pas prévaloir sur tout. Il faut parfois savoir s'en soustraire pour éviter qu'il ne mette en péril les objectifs. Enfin, il faut prendre en compte l'environnement. Où la négociation aura-t-elle lieu ? Dans la partie adverse ? Dans une zone neutre ? Comment seront placés les acteurs ? Les membres d'une même équipe pourront-ils communiquer entre eux ?

Pour envisager une négociation, il faut être disposé à lâcher du lest, à faire des concessions. Deux grandes manières de négocier sont ensuite possibles : la négociation intégrative (ou coopérative) et la négociation distributive (ou conflictuelle). Le choix de l'une ou l'autre dépend du résultat recherché et du rapport de force. À long terme, il faut toujours privilégier un accord "gagnant gagnant". Le type

d'issue est aussi à déterminer : cherche-t-on l'accord de principe ? une déclaration d'intention ? un contrat signé ? Selon l'issue souhaitée, on choisira la tactique qui sera appliquée : le laisser venir, le retrait systématique, la maîtrise du temps. . . Pour chaque position à défendre, le négociateur doit préparer des arguments et des propositions. Dans le cas d'une équipe de négociation, il faut définir les rôles de chacun. Qui parlera ? Qui répondra aux propositions ? Par la suite, la différence se fera sur l'anticipation en tentant de prévoir les réactions des adversaires et les réponses possibles. Dans tous les cas, le négociateur devra préparer une solution de repli et envisager son application pratique. Il est par exemple possible de demander d'interrompre la négociation si elle prend une mauvaise tournure.

## VII. Processus de la négociation

### 1. Etape 1 : La préparation de la négociation

- Chaque partenaire évalue le type et le nombre de demandes et de propositions qui seront faites à la tables de négociation
- Il précise sa stratégie et l'éventail des tactiques à mettre en œuvre
- Définit les mandats des négociateurs
- L'ordre du jour des premières séances de négociation
- La préparation logistique de la négociation(le lieu, la durée, la date. . .)
- Dans cette étape il faut distinguer entre:
  - ✓ les enjeux fondamentaux( mesurent le rapport que chaque acteur établit entre ce qu'il vise et ce qu'il estime réaliser)
  - ✓ les enjeux instrumentaux( c'est les résultats instantanés de la négociation)

### 2. Etape 2 : le déroulement de la négociation

Comprend lui-même trois phases:

**Le protocole de la négociation:** les modalités concrètes ( comité de négociation, calendrier, modalité de l'accord. . .)

**La négociation proprement dite:** Dans cette phase:

la négociation s'achemine vers la communication intense ;

chaque partenaire précise ses positions;

fournit les explications nécessaires et formule ses propositions;

marchande les avantages et les concessions afin de dégager peu à peu le compromis.

**Le résultat de la négociation:** Trois situations peuvent conclure, du moins provisoirement, une négociation :

- ✓ Un accord conclu pour une période plus au moins déterminée;
- ✓ Un statut quo ou situation d'attente;
- ✓ Ou un conflit devenant cette fois plus manifeste.

### 3. Exploitation de la négociation

Prenant l'exemple d'une entreprise:

La première mission des directions des RH est de diffuser l'accord auprès des salariés;

La clarification des dispositifs auprès de l'encadrement qui sera chargé de l'appliquer;

La négociation ne s'achève pas d'autres rounds s'avèrent nécessaires tant que des problèmes persistent;

L'information des autorités du travail( inspecteur du travail, direction régionale du travail. . . ) sur l'accord et son inscription au niveau de la branche ou secteur d'activité.

### Conclusion

La négociation est un art qui suppose souplesse et fermeté. Elle est plus facile si une confiance réciproque s'est installée :

- ✓ On vous accordera plus facilement cette confiance si votre action repose sur un socle de valeurs clair et solide.
- ✓ Parler vrai, pas de manipulation, souci d'équité, fermeté sur les principes, tolérance et respect des hommes.