

Université Paris-IX Dauphine

Séminaire sur la Négociation

Introduction théorique et pratique à la négociation

Intervenant :

Karl-Stephan Lucas – ksl@posteo.net

Mieux vous connaître

TOUR DE TABLE

Des règles pratiques simples

Les 3 P : **P**onctualité, **P**résence, **P**articipation...

Chaque journée, débute à **8h30**, finit vers 16h30 (+/- 15mn)

Déjeuner : **90mn** (généralement de 12h30 à 14h00)

Notation : 3P, exercices (Analyse & Action)

Un PDF est mis à dispo du délégué en fin de journée pour diffusion

Votre définition de la négociation

Question :

Comment définiriez-vous la négociation ?

Deux définitions

« La négociation est une activité qui met en interaction plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable ».

Christophe Dupont

« La négociation est un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant une décision conjointe (mutuellement acceptable) ».

Arnaud Stimec

Une définition de la négociation en trois points

Notre méthode, intitulée *la négociation réaliste*, définit la négociation en 3 points :

1. Un ou des sujet(s) de négociation
2. Une interdépendance entre deux ou plusieurs négociateurs (capacité de construire et/ou de nuire, et de s'engager)
3. Un processus interactif avec une volonté commune de parvenir à un accord mutuellement acceptable

Cela suppose déjà que chacun reconnaisse l'autre comme légitime !

Différentes méthodes de prise de décision face à un problème

➤ **Ne pas prendre la responsabilité du problème**

- ❑ Je l'ignore (dénier, attentisme, indifférence, évitement, fuite)
- ❑ Je m'en débarrasse (transfert, renvoi au juge ou à l'arbitre)

➤ **Prendre la responsabilité du problème**

- ❑ Je prends la décision, avec ou sans information, avec ou sans prise d'opinions (consultation / concertation)
 - ✓ Autorité acceptée - soumission librement consentie
 - ✓ Autorité contestée -> tentative de passage en force
- ❑ Je négocie (ou accepte une médiation) : co-décision

CULTURE FRANÇAISE DE LA NÉGOCIATION



Michel Rocard, Premier Ministre



Charles Cogan, ancien Directeur CIA Paris



Jacques Rojot, Professeur Emérite en Gestion



Une approche analytique simple

Toute négociation peut être analysée selon trois dimensions :

- En termes d'objets : les QUOI ?
- En termes de relations : les QUI ?
- En termes de processus : les COMMENT ?

La préparation, le déroulement et l'analyse d'une négociation ne peuvent faire l'économie de l'étude de ces trois dimensions.

La question du pouvoir

- Si le pouvoir, c'est la capacité à imposer à l'autre sa volonté afin d'obtenir ce que l'on désire ou ce dont on a besoin...
- Alors l'exercice du pouvoir (et notamment de l'autorité) est antinomique avec notre définition de la négociation
- Bref, **plus on fait appel au pouvoir, moins on négocie** et plus on fragilise l'éventuel accord

La solution alternative à la négociation

- Les Solutions Alternatives à la Négociation (SAN) sont des options dont chaque partie dispose si aucun accord est conclu.
- Parmi ces solutions, celle que le négociateur va évaluer comme meilleure que les autres sera appelée la Meilleure Solution Alternative à la Négociation (MSAN) ou en anglais *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (BATNA)
- La rationalité veut que chaque partie opte pour sa solution hors table si la négociation n'aboutit pas à une solution qu'elle estimerait plus favorable

Le rapport de force

- Si l'exercice d'un pouvoir est antinomique avec la volonté commune de trouver un accord mutuellement acceptable, il n'en reste pas moins qu'il existe un rapport de force à la table
- Ce rapport de force est déterminé par l'évaluation que fait chacun de sa meilleure solution alternative à la négociation (MSAN), par rapport à celle supposée de l'autre partie

Différents effets du rapport de force

A	B	Bonne MSAN	Mauvaise MSAN
Bonne MSAN		Rapport de force équilibré / peu de pression pour trouver un accord	A en position favorable à la table des négociations
Mauvaise MSAN		B en position favorable à la table des négociations	Rapport de force équilibré / forte pression pour trouver un accord

Une orange bien convoitée



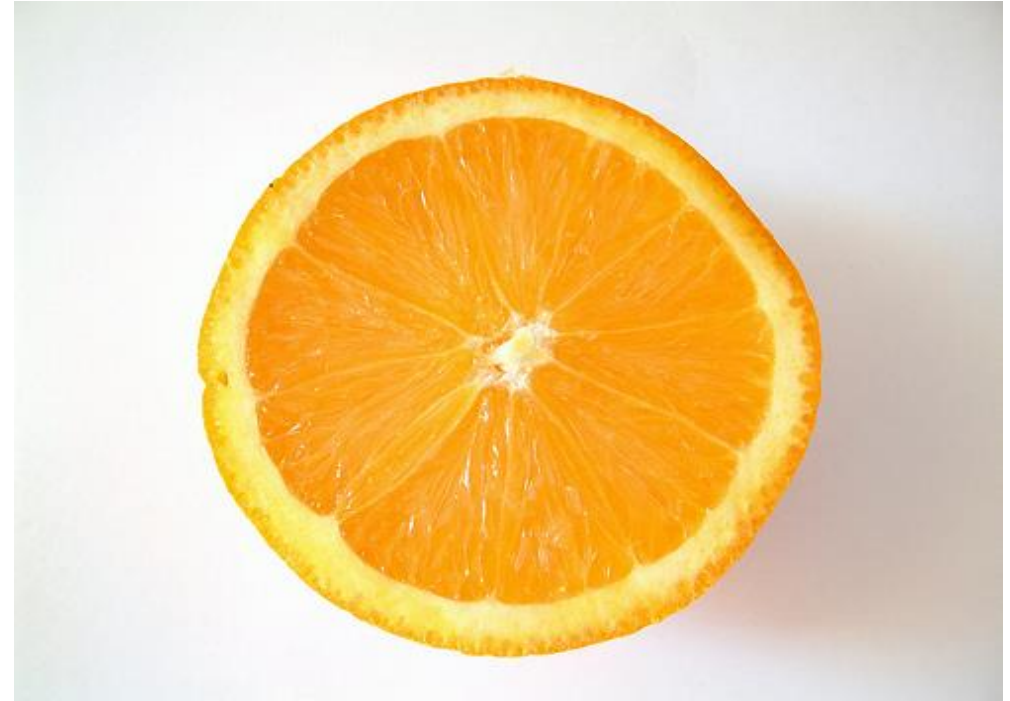
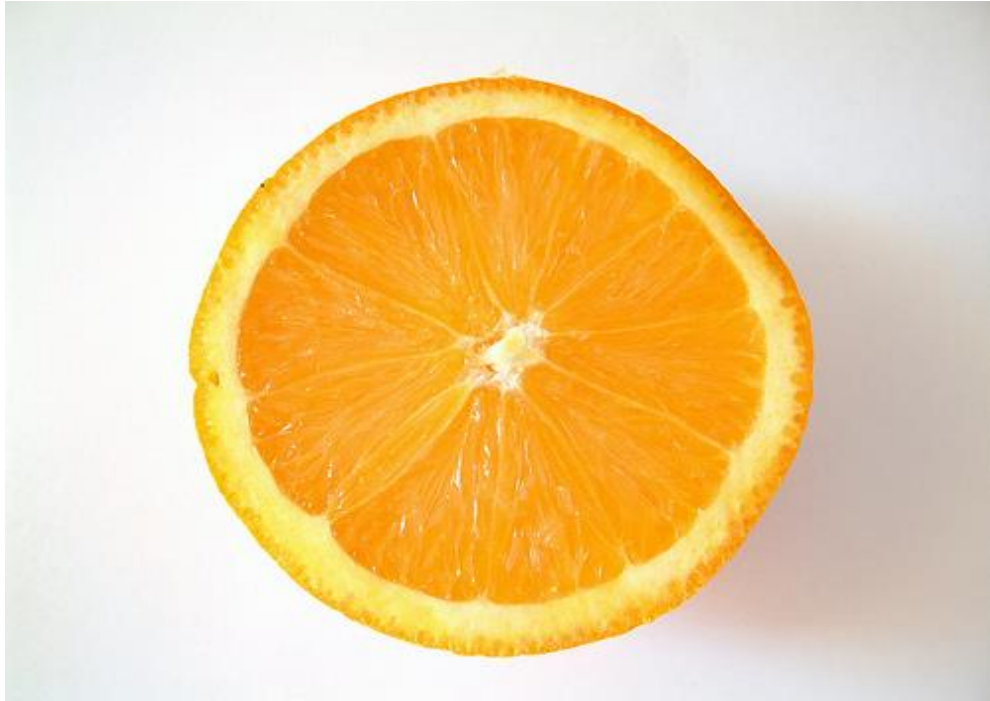
1 pour 2

La dispute

« Si vous deviez intervenir pour résoudre ce problème entre Marie et Charlotte, que proposeriez-vous comme solution ? »



La solution du compromis



50/50 : chacun n'est qu'à moitié satisfait !

La solution du tout pour l'un



100/0 : l'un est immédiatement satisfait l'autre pas !

La solution du rien pour tous



0/0 : tous égaux dans l'insatisfaction !

La solution du tout pour tous



100/100 : tous le monde est satisfait !
Mais qui va apporter la seconde orange ?

Une question clé: pourquoi?

Pour passer des positions affichées :

« Je veux ! »

... aux intérêts sous-jacents :

« Pourquoi je le veux... »

Car si les positions affichées sont a priori incompatibles...

... les intérêts, eux, sont parfois compatibles !

La réponse à « pourquoi vouloir l'orange? »

Boire le jus



Utiliser la peau pour préparer un gâteau



Des intérêts finalement compatibles :
tous sont satisfaits !

La question du Sinaï



La question du Golan



Des positions affichées aux intérêts sous-jacents

- Pour **maximiser la création de valeur**, on ne doit pas négocier sur les seules positions affichées...
- On doit **négocier sur les intérêts** sous-jacents, les désirs et besoins des acteurs
- Ceci permet de déterminer la possibilité d'aspects intégratifs dans une négociation, c'est à dire **intégrer les intérêts de l'autre** dans la recherche de l'accord