



# La Bible du manager

Piloter son équipe  
Développer son influence  
Affirmer son leadership

# La Bible du manager

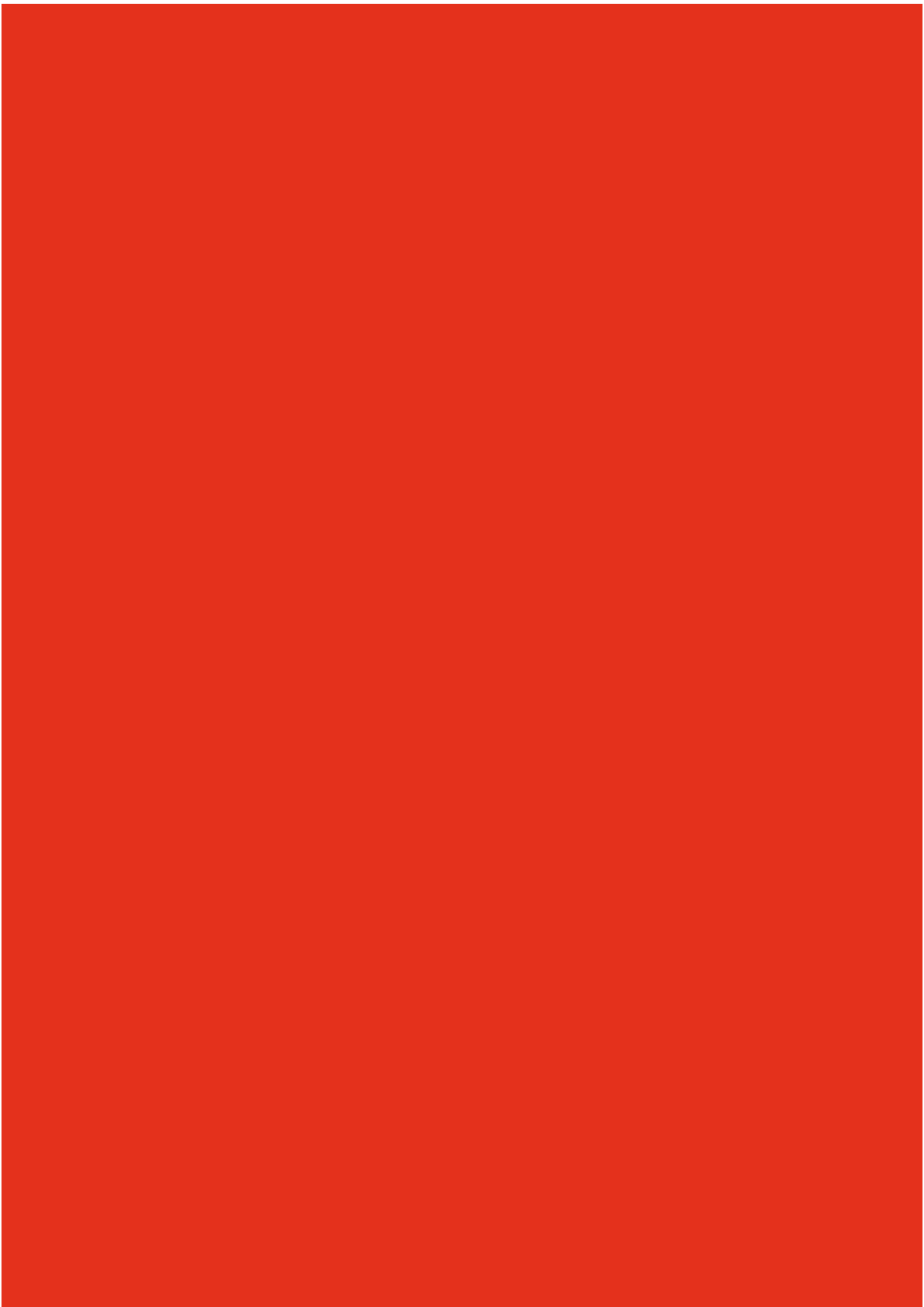
**Voici le guide «tout-en-un» de référence à emporter partout avec vous!** Résolument pratique, *La Bible du manager* vous propose un véritable accompagnement sur-mesure pour conjuguer durablement savoir-être et savoir-faire.

Cet ouvrage innovant, sans jargon ni théories inutiles, réunit toutes les clés pour :

- > Pratiquer un management efficace et personnalisé ;
- > Mieux définir vos priorités et mieux gérer votre temps ;
- > S'appropriier les meilleures techniques de négociation ;
- > Maîtriser les processus de prise de décision ;
- > Mettre en place une dynamique de réussite.

Leadership, motivation, délégation, organisation, affirmation de soi... Découvrez toutes les méthodes et les conseils pratiques de la célèbre *Harvard Business Review* pour progresser dans votre vie professionnelle et devenir un manager performant.

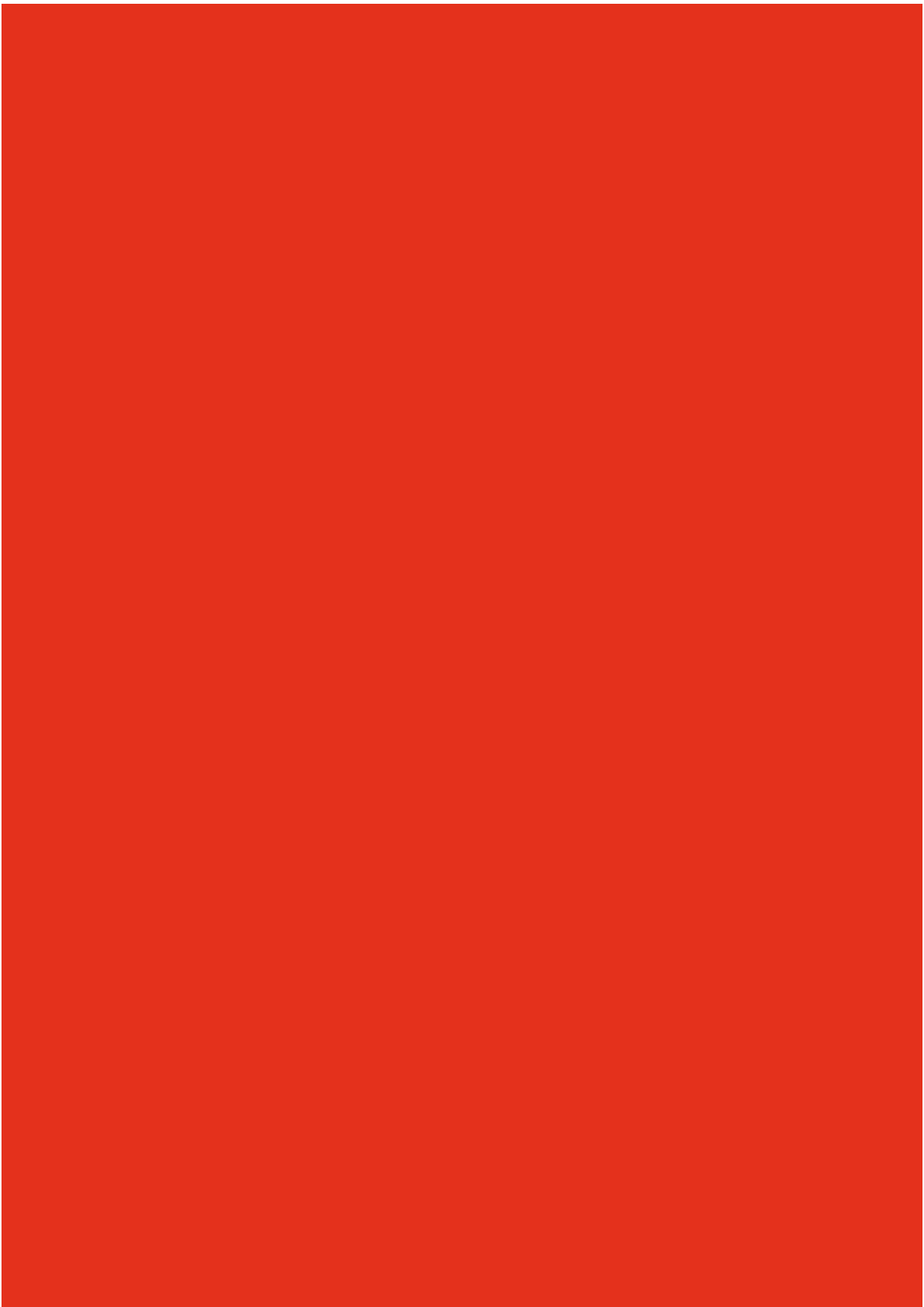
# La Bible du manager



Partie

1

**Mieux gérer  
son temps... pour  
en gagner !**



# 1

## Se focaliser sur ses objectifs

### Votre boussole pour être productif

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ♦ **Le rôle des objectifs.**
- ♦ **Savoir distinguer les objectifs essentiels des objectifs d'appui et des objectifs d'agrément.**
- ♦ **Harmoniser les différents niveaux d'objectifs.**
- ♦ **Prioriser vos objectifs.**
- ♦ **Distinguer ce qui est urgent de ce qui est important.**
- ♦ **Diviser vos objectifs en tâches réalisables.**
- ♦ **Fixer des objectifs à vos N – 1 et à votre service.**

**L**es objectifs sont le fondement de la gestion du temps efficace. Ils jouent le rôle d'une boussole, vous indiquant ce à quoi vous devez consacrer votre temps. En identifiant vos objectifs, vous saurez ce que vous devez réaliser en priorité chaque jour, chaque semaine et chaque mois. Si les objectifs vous guident dans votre gestion du temps, c'est parce qu'ils vous permettent d'assigner une priorité aux nombreuses tâches que vous devez accomplir.

Ce chapitre vous aidera à définir des objectifs et à les classer selon leur priorité. Il abordera également le problème délicat de la distinction entre ce qui est urgent et ce qui est important. Si vous n'y prêtez pas attention, vous perdrez une grande partie de votre temps dans des problèmes urgents qui doivent être traités dans la journée, alors que ces activités peuvent ne pas contribuer à vous faire atteindre vos objectifs. Enfin, ce chapitre vous expliquera comment décomposer un objectif en tâches réalisables.

## **Définissez vos objectifs**

---

La fixation des objectifs est un processus formel qui consiste à déterminer les résultats qui méritent d'être atteints. Quand vous définissez vos objectifs, vous vous engagez à obtenir des résultats, personnellement ou par le biais de votre équipe. Fixer des objectifs et évaluer leur réalisation vous permettent de :

- > vous focaliser sur ce qui est le plus important ;
- > fournir à votre équipe une orientation unique ;



- > consacrer moins d'énergie à des tâches non essentielles ;
- > éviter les pertes de temps ;
- > vous motiver ;
- > accroître la satisfaction professionnelle générale.

Les objectifs diffèrent par leur date butoir et leur importance. Certains sont de court terme, tandis que d'autres peuvent être réalisés sur plusieurs mois ou années. Selon leur importance, on peut classer les objectifs, qu'il s'agisse de ceux d'un individu, d'un service ou d'une entreprise, en trois catégories : « essentiel », « d'appui » ou « d'agrément ».

## Les objectifs essentiels

Les objectifs essentiels sont indispensables à votre réussite. Ils doivent être atteints afin que votre entreprise ou votre service continue de fonctionner avec succès. Par exemple, l'objectif essentiel d'un chef de projet pourrait être d'achever un projet long de deux ans en respectant l'échéance fixée et le budget imparti. Pour une start-up de haute technologie, parvenir à la rentabilité dans les délais exigés par les principaux investisseurs pourrait être un objectif essentiel. Ces objectifs essentiels sont des buts en soi.

## Les objectifs d'appui

Les objectifs d'appui permettent d'améliorer les conditions de travail, ou bien de saisir une occasion professionnelle qui vous aidera à atteindre vos objectifs essentiels. Ils sont importants, mais satisfont un besoin plutôt à long terme qu'immédiat. Dans un sens, les objectifs d'appui facilitent la réalisation d'objectifs essentiels. Ils ne sont pas des buts en soi, mais des passerelles vers ces derniers. En voici un exemple :

*En tant que responsable du développement de produits d'un fabricant de biens de consommation, Charles a pour objectif de lancer continuellement de nouveaux produits prisés et rentables. En accord*

*avec son  $N + 1$ , le directeur des opérations, Charles espère que les produits mis sur le marché au cours des cinq dernières années généreront 30 % du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise. C'est un objectif essentiel. En tant que spécialiste de la R&D, Charles est conscient de la planification, des études de marché et de la coordination nécessaires pour sortir régulièrement des produits satisfaisants.*

*Il connaît également la règle n° 1 du management : les managers obtiennent des résultats grâce à leurs collaborateurs. Par conséquent, il consacre une part importante de son temps (plus de la moitié) à développer les compétences professionnelles de ses collaborateurs : formations, participation à des conférences professionnelles, fidélisation des meilleurs, visites aux principaux acheteurs des produits de l'entreprise, etc. « Je ne peux pas toujours traduire ces activités en résultats financiers, explique-t-il, mais je suis convaincu qu'elles contribuent à notre mission. » Charles parle ici d'objectifs d'appui.*

Pour une entreprise, un objectif d'appui pourrait être le développement et la mise en place d'un système efficace de rémunération. Pour un service, il pourrait s'agir d'obtenir l'espace physique nécessaire pour travailler plus efficacement. Pour un chef de projet, recruter cinq excellents collaborateurs et les intégrer à une équipe de projet serait un objectif d'appui majeur. En l'occurrence, le but du projet est l'objectif essentiel ; recruter des personnes compétentes pour ce projet n'est pas un objectif essentiel en soi, mais un « appui » de cet objectif essentiel.

## **Les objectifs d'agrément**

Les objectifs d'agrément permettent de gagner en confort dans votre environnement de travail. Il s'agit généralement de réaliser des activités plus vite, plus facilement ou plus agréablement : par exemple, un nouveau formulaire de note de frais plus

facile à remplir, un menu de la cafétéria plus séduisant, un meilleur déneigement du parking de l'entreprise... Ce sont des choses appréciables, mais qui n'affecteront pas outre mesure votre entreprise ou ses résultats.

## Harmonisez les différents niveaux d'objectifs

---

Les managers devraient créer un ensemble d'objectifs en cascade, avec au sommet ceux de l'entreprise. Ceux-ci seraient servis par les objectifs du service, que les objectifs individuels viendraient, à leur tour, soutenir. Ces trois niveaux d'objectifs (entreprise, service, individu) devraient converger et être clairement communiqués afin que tout collaborateur puisse dire (de sa propre initiative) : « L'objectif de notre entreprise est de... La contribution de mon service à cet objectif consiste à... Quant à moi, je participe à cet effort en... » Dans leur livre *Alignment*, George Labovitz et Victor Rosansky ont présenté ce principe de la manière suivante :

*« Imaginez que vous travaillez dans une entreprise dont tous les membres, depuis la direction jusqu'aux nouvelles recrues, ont la même vision de l'entreprise, de ses objectifs et de sa raison d'être. Imaginez que vous travaillez dans un service où chacun sait comment il participe à la stratégie économique de l'entreprise. Imaginez que vous faites partie d'une équipe dont tous les membres connaissent parfaitement les besoins des clients de l'entreprise et le rôle que joue l'équipe dans leur satisfaction<sup>1</sup>. »*

Cela vous semble-t-il improbable – un idéal plaisant en principe mais impossible en pratique ? Non, ça ne l'est pas. Les grandes entreprises

expriment clairement leurs objectifs et la contribution de chaque collaborateur à ces objectifs.

*Par exemple, les salariés de Southwest Airlines (du personnel navigant au personnel au sol et aux bagagistes) savent que les avions ne rapportent pas d'argent quand ils sont au sol. Leur objectif est donc que les avions de Southwest soient déchargés, rechargés et retournent dans les airs aussi rapidement que possible et dans les meilleures conditions de sécurité. Chacun sait comment il participe à cet objectif final.*

Maintenant, songez à votre entreprise. La direction définit-elle et communique-t-elle clairement ses objectifs finaux à ses collaborateurs ? Si vous êtes manager, décrivez-vous efficacement les objectifs à votre service et à chacun de ses membres ? Chaque personne comprend-elle les objectifs et la stratégie de l'entreprise en termes d'avantage concurrentiel, ainsi que sa contribution personnelle au système ? Ce qu'il faut retenir n'est pas plus compliqué que cela : si vous décrivez et communiquez efficacement les objectifs, vos collaborateurs pourront employer au mieux leur temps de travail. Prenez une minute pour réfléchir à vos objectifs professionnels, à ceux de votre service ainsi que de vos N – 1. Il y a de fortes chances pour que vos objectifs soient définis dans la description officielle de votre poste. Si celle-ci n'est pas à jour, votre supérieur et vous devriez avoir convenu ensemble de vos objectifs au cours de votre dernier entretien d'évaluation. Si vous n'avez pas de description de poste et n'avez pas eu d'entretien individuel avec votre supérieur, alors il devrait en avoir honte. C'est sa responsabilité de fixer les objectifs de chaque N – 1 en collaboration avec lui.

Si votre supérieur a été négligent, agissez pour que la situation change. Demandez un entretien afin de discuter de vos objectifs de l'année et des six

prochains mois. Déterminez ensemble ceux qui sont essentiels, ceux qui viendront en appui et ceux qui sont simplement d'agrément. Vous devez impérativement avoir une vision commune de ces objectifs. Ne vous contentez pas d'idées vagues sur ce que vous devriez accomplir.

Afin que vos objectifs vous guident efficacement au quotidien, ils devraient être :

- > **rédigés dans des termes précis.** Évitez l'imprécision. Cela compliquerait vos problèmes de gestion du temps ;

- > **assortis d'une échéance.** Votre objectif doit-il être rempli d'ici la fin de la semaine ou la fin de l'année ?

- > **mesurables.** Si vous ne pouvez pas mesurer les progrès que vous avez réalisés pour atteindre vos objectifs, vous ne saurez pas quand vous les avez atteints ;

- > **importants.** Les objectifs que vous fixez devraient déboucher sur des résultats capitaux pour votre entreprise et vous-même ;

- > **en accord avec la stratégie de l'entreprise.** Les objectifs du service devraient soutenir ceux de l'entreprise, les objectifs individuels ceux du service ;

- > **difficiles mais néanmoins réalisables.** Vos objectifs devraient vous stimuler.

Souvenez-vous en outre que ce qui est bien pour vous l'est également pour vos collaborateurs. Eux aussi doivent avoir des objectifs essentiels et d'appui, présentant chacune des caractéristiques précédentes : rédigés dans des termes précis, assortis d'une échéance, mesurables, etc. C'est particulièrement crucial lorsque l'entreprise subit des changements ou qu'un N – 1 doit être rapidement opérationnel.

Comme pour votre supérieur et vous, les entretiens d'évaluation périodiques constituent le meilleur moment pour évoquer avec vos collaborateurs leurs objectifs et les fixer ensemble. Vos collaborateurs devraient participer activement à ces entretiens en votre compagnie. C'est important qu'ils prennent part à la définition de leurs objectifs. Après tout, ce sont eux qui devront les poursuivre.

Lorsque vous définissez avec eux leurs objectifs des six mois ou de l'année à venir, assurez-vous que, premièrement, ils ont la capacité de les assumer et, deuxièmement, en comprennent les détails et l'importance. De plus, c'est le moment de créer un programme de développement (coaching, formation, etc.) en fonction des compétences de la personne, afin qu'elle acquière celles qui lui font défaut.

### **Réévaluez régulièrement vos objectifs**

Alors que vous progressez vers vos objectifs, prenez régulièrement du recul et reconsidérez-les.

- > Sont-ils toujours réalistes ?
- > Sont-ils toujours opportuns ?
- > Sont-ils toujours pertinents ?

Si la situation au sein de l'entreprise ou à l'extérieur a évolué et qu'un objectif ne revêt plus d'intérêt, il est sans doute approprié – et même important – que vous vous adaptiez. Demandez-vous : « Si je supprimais cet objectif, cela importunerait-il quelqu'un ? » En revanche, vous ne devriez pas modifier vos objectifs si vous êtes confronté à des obstacles tels que des changements de personnel ou un retard sur le planning prévu. Avant de procéder à une modification d'objectif, assurez-vous d'obtenir l'adhésion de votre équipe, de votre supérieur et des autres personnes concernées.

## **Classez vos objectifs par ordre de priorité**

Pouvez-vous décrire précisément vos objectifs ? Lesquels sont essentiels ? Lesquels sont d'appui ? Lesquels sont simplement d'agrément ? Dressez la liste de ces objectifs à l'aide d'une fiche semblable à celle du [tableau 1.1](#), sur

laquelle le propriétaire exploitant d'une boutique a noté ses objectifs de l'année.

Réfléchissez ensuite une minute ou deux à ce que vous avez fait lors de vos dernières journées de travail. Quels objectifs ont dicté votre emploi du temps ? Des objectifs essentiels ? Des objectifs d'agrément ? Ou la majorité de votre temps a-t-elle été consacrée à des activités sans importance pour vous, mais essentielles pour une autre personne ? À partir de maintenant, soyez attentif à ne poursuivre que vos objectifs essentiels et d'appui en vous délestant volontairement de ce qui importe peu.

Tableau 1.1

> PRIORISEZ VOS OBJECTIFS

Objectif	Niveau de priorité	Remarque
Obtenir 500 000 € de financements externes en des termes acceptables.	Essentiel	Essentiel pour l'ouverture d'une seconde boutique. L'entreprise ne peut pas se développer sans cet autre point de vente.
Chiffre d'affaires annuel issu des ventes de 6 millions d'euros et bénéfices nets de 700 000 €.	Essentiel	En quatre ans.
Former David afin qu'il puisse gérer le premier magasin.	D'appui	D'ici l'année prochaine. Je ne peux pas ouvrir un second magasin tant que David n'est pas prêt à assumer la gestion du premier.
Développer une chaîne d'approvisionnement en temps réel et au meilleur coût.	D'appui	Cela permettrait éventuellement de réduire les coûts des marchandises et des stocks de 60 000 € par an.
Améliorer la couverture d'assurance-maladie sans que cela soit beaucoup plus coûteux.	D'agrément	Notre offre de complémentaire santé est peu compétitive par rapport à d'autres magasins du secteur.



Améliorer la comptabilité.	D'agrément	Un meilleur système permettrait de gagner du temps et nous fournirait plus d'informations en temps réel pour la prise de décision et la gestion.
Développer un site de commerce en ligne.	D'appui	Notre meilleure solution pour développer notre CA sans augmenter la surface du magasin.

## **Distinguez ce qui est urgent de ce qui est important**

Si notre emploi du temps est surchargé, c'est en partie dû à un dilemme auquel nous sommes tous confrontés : le problème de l'urgence. Par définition, ce qui est urgent exige une attention ou une action immédiate. Or, tous les objectifs essentiels ne sont pas urgents et tous les problèmes urgents ne sont pas essentiels à notre réussite. En réalité, **la plupart des objectifs essentiels concernent le long terme et ne sont pas urgents.**

*L'objectif essentiel d'Hélène est de se constituer un bas de laine pour sa retraite ; elle a vingt et un ans pour le faire. Robert est résolu d'obtenir 500 000 € de financements externes pour son nouveau magasin (« Je ne peux pas ouvrir une autre boutique sans ce montant »). Mais Robert n'est pas obligé d'obtenir cette somme immédiatement ; son affaire peut rester telle quelle jusqu'à ce qu'il trouve le capital pour ouvrir un autre magasin. Pauline est déterminée*

*à achever le grand projet de son équipe à temps et en respectant le budget (« Mon chef et moi avons convenu qu'il s'agissait de ma plus grande priorité de l'année »). Elle doit atteindre des étapes intermédiaires, mais la première est dans deux mois et ne peut donc pas être qualifiée d'urgente.*

Malheureusement, des tâches ordinaires mais urgentes absorbent le temps et les ressources que nous devrions accorder à nos objectifs essentiels. Cela se produit fréquemment lorsque ceux-ci sont à long terme, c'est-à-dire quand il n'y a nul besoin de les atteindre immédiatement. Vous pouvez vous dire : « J'ai six mois pour accomplir cela ; donc je vais m'occuper maintenant de ces tâches ennuyeuses et peu importantes. »

Considérez ces exemples :

*Le projet d'Hélène est d'épargner 1 000 € pour sa retraite tous les mois, mais le moteur de sa voiture a besoin d'être réparé au plus vite. Cela engloutira la contribution à sa retraite de ce mois-ci. Elle décide ceci : « Si je peux me le permettre, j'essaierai de mettre le double le mois prochain. »*

*Robert sait qu'il devrait réseauter avec des personnes qui pourraient le faire entrer en contact avec un investisseur pour son commerce (objectif essentiel). Un déjeuner organisé pour les chefs d'entreprise de la région a lieu mardi prochain et un petit déjeuner à la chambre de commerce et d'industrie vendredi – deux excellentes occasions de réseautage. Mais Robert n'a pas le temps de réseauter cette semaine : « Je dois remplir ma déclaration d'impôts et rencontrer un entrepreneur pour réagencer notre espace commercial. »*

*Pauline ne peut pas s'entretenir avec son équipe de projet pendant plusieurs jours, car le P-DG lui a demandé de participer à un*

*séminaire d'une journée, organisé par le service des ressources humaines sur l'évolution des salariés. Admiratif de sa façon d'aider ses collaborateurs à développer leur carrière avec succès, le P-DG pense qu'elle pourra faire part de son expérience lors du séminaire. Pauline doit également rendre son rapport mensuel. La réunion avec l'équipe de projet devra attendre.*

Remarquez qu'aucune de ces tâches « urgentes » n'est en lien direct avec les objectifs essentiels d'Hélène, de Robert et de Pauline. Le problème de voiture d'Hélène est important. Elle a besoin d'un moyen de transport. Mais épargner pour sa retraite est un objectif d'ordre supérieur. De même, Robert doit de toute urgence déclarer ses impôts avant la date butoir ; sinon, il risque de payer des pénalités de retard. Cependant, déclarer ses impôts en temps utile ne l'aidera pas à trouver un investisseur pour son commerce, ni à rencontrer un entrepreneur pour le réagencement de sa boutique. Quant à Pauline, participer au séminaire et rédiger son rapport mensuel à temps figurent peut-être en haut de la liste de problèmes importants de quelqu'un d'autre, mais pas de la sienne. Le séminaire n'est rien d'autre qu'un nid-de-poule sur la route qui la mène à une réalisation de son grand projet dans les délais et dans le budget impartis.

Il est impossible d'échapper à un certain nombre d'activités urgentes mais sans importance. Une collègue d'un autre service a désespérément besoin de votre aide afin de réaliser sa mission. Votre employeur, dont votre salaire dépend, insiste pour que vous laissiez tout tomber et lui remettiez à 16 heures la liste de vos principaux clients dans le Sud-Ouest – l'argent fait la loi. La comptabilité, qui a perdu les reçus que vous lui aviez remis avec vos dernières notes de frais, vous demande par e-mail : « Merci de contacter l'hôtel et l'agence de location de voiture afin d'obtenir un duplicata des reçus. » Le problème de la comptabilité n'est pas une grosse priorité pour vous, mais vous souhaitez que vos frais soient remboursés. Le fisc vous a

envoyé une lettre sibylline d'après laquelle votre déclaration d'impôts sur le revenu de 2009 est en cours d'examen (« Vous devez répondre à cet avis en contactant notre contrôleur des impôts à midi le 21 mai »). Il s'agit là uniquement de pertes de temps ; elles accaparent votre temps sans contribuer à la réalisation de vos objectifs, mais vous ne pouvez pas les ignorer.

À quelles tâches urgentes êtes-vous confronté cette semaine ? Dressez-en la liste. Puis comparez cette liste de tâches urgentes à celle de vos objectifs essentiels et d'appui. Repérez-vous des éléments en commun ?

Ne soyez pas surpris si la plupart des problèmes « urgents » de votre liste n'ont rien à voir avec vos objectifs essentiels et d'appui. Si vous ne gérez pas sérieusement votre temps, vos journées seront facilement accaparées par des activités urgentes et peu importantes.

**Ne vous laissez pas impressionner par l'urgence. L'urgence vous détourne souvent de ce qui est important pour vous. Ainsi, seul ce qui est important devrait être prioritaire à vos yeux, à savoir : ce qui est important et non urgent comme ce qui est important et urgent.**

Cela vaut également pour les nombreuses promesses que nous faisons tous, à notre entourage, pour rendre service : « Oui, je t'aiderai pour ce rapport. » « Oui, je suis volontaire pour vendre des tickets de tombola au profit de l'école. » De tels engagements nous donnent de quoi nous occuper, sans nécessairement nous aider à atteindre nos objectifs les plus importants. Pour gérer efficacement votre temps, vous devez apprendre à distinguer ce qui est urgent et important de ce qui est uniquement urgent. Lorsque vous saurez faire la différence, vous saurez mieux répartir votre temps.

**Peut-être la meilleure façon d'aborder le dilemme entre l'« urgent » et l'« important » est-elle d'être conscient du problème et de choisir soigneusement quelle tâche peu importante mais urgente accomplir et laquelle repousser.**

## **Divisez vos objectifs en tâches**

Il est indispensable d'identifier et de prioriser vos objectifs si vous souhaitez employer au mieux votre temps. Malheureusement, de nombreux objectifs essentiels sont si colossaux que nous ne pouvons pas les gérer directement ; il vaut mieux de ce fait les diviser en tâches plus faciles à réaliser et travailler sur chacune d'elles. Cela est un peu à l'image de cette vieille plaisanterie : « Comment manger un éléphant ? » La réponse, bien sûr, est : une bouchée à la fois ! Vous devez procéder de même pour les très gros objectifs.

Suivez ces quatre étapes afin de vous appuyer sur vos objectifs et maîtriser votre temps :

**> Étape n° 1 : divisez chaque objectif en un certain nombre de tâches plus faciles à gérer.** Passez en revue chaque objectif, puis listez toutes les tâches nécessaires pour l'atteindre. Reportez-vous au [tableau 1.2](#) pour avoir un exemple.

**> Étape n° 2 : priorisez.** Quand vous estimez que votre liste de tâches est complète, assignez une priorité A, B ou C à chacune d'elles, A correspondant à la plus haute priorité. Ces priorités doivent refléter l'importance de l'objectif que chaque tâche soutient :

- les priorités A concernent les objectifs essentiels. Ce sont des tâches avec une valeur élevée et de la plus haute importance ;

- les priorités B correspondent aux objectifs d'appui et aux objectifs d'agrément les plus intéressants. Ces tâches ont une valeur intermédiaire et un degré élevé d'urgence ;

- les priorités C représentent à la fois des tâches urgentes et non urgentes, avec peu de valeur et peu d'importance.

Tableau 1.2

### > LES TÂCHES ET LE TEMPS

Objectif : lancer une série de séminaires de formation internes ; au début, deux par mois pendant trois mois (soit six au total). Si les participants sont assez nombreux et que l'efficacité de ces séminaires est reconnue, d'autres seront organisés.

<b>Tâche</b>	<b>Activité</b>	<b>Estimation du temps (en minutes)</b>	<b>Remarque</b>
N° 1	Première réunion de brainstorming	60	Avec Raymond, Arielle, Julie et Pierre
N° 2	Deuxième réunion : déterminer les sujets et les intervenants	75	Avec les personnes ci-dessus + Frédéric
N° 3	Brainstorming sur le lieu du séminaire ainsi que la promotion et la communication internes	120	
N° 4	Rencontrer individuellement chaque intervenant	240	
N° 5	Développer un programme de communication	180	Avec la participation du marketing
N° 6	Superviser la mise en œuvre	180	
N° 7	Bilan	60	Ce qui a fonctionné et

			ce qui n'a pas fonctionné
N° 8	Envoyer à chaque intervenant une lettre de remerciement et un petit cadeau	60	
	<b>Temps total</b>	<b>975</b>	<b>Heures : 16,25</b>

> **Étape n° 3 : déterminez l'ordre de réalisation de vos tâches.** En étudiant vos tâches, vous remarquerez que certaines doivent être effectuées dans un certain ordre, l'une devant être plus ou moins achevée avant que la suivante puisse commencer. Par exemple, un important rapport à destination de la direction pourrait suivre cet ordre :

réunir les données > dresser le plan du rapport > rédiger le rapport > le faire circuler pour recueillir des avis > le corriger > le soumettre.

Toutes les activités ne suivent pas cet ordre chronologique précis, que les chefs de projet nomment « relation de fin à début ». Certaines tâches, par exemple, se chevauchent. En effet, il faut parfois attendre le début et la réalisation partielle d'une tâche pour pouvoir en accomplir une autre (voir [figure 1.3](#) ci-dessous). Prenons l'exemple du développement d'un nouveau système informatique. Les programmeurs doivent attendre qu'une partie (mais non la totalité) de la conception du matériel soit terminée. Ils peuvent ensuite effectuer une grande partie de leur travail en parallèle. Toutefois, certaines tâches ne dépendent pas de la réalisation d'autres tâches ou peuvent être réalisées à n'importe quel moment avant ou après un certain stade. Notez ces contraintes et prenez-les en considération lorsque vous planifiez votre travail.



Figure 1.3

### > LES LIENS ENTRE LES TÂCHES

Dans certains cas, les tâches ont logiquement un lien linéaire : une tâche doit être terminée avant qu'une autre puisse commencer :



D'autres tâches se chevauchent :



**> Étape n° 4 : pour les tâches de priorité A et B (celles que vous voulez réellement faire), estimez le temps nécessaire à leur accomplissement.** Ce n'est pas toujours évident. Mais si vous avez accompli une tâche similaire auparavant, vous avez une base pour estimer le temps requis. Si vous n'avez jamais entrepris une telle activité, consultez des collègues, votre manager ou d'autres personnes susceptibles de vous aider à évaluer la durée. Prévoyez une marge de 10 à 20 % pour les problèmes imprévus. Fixez également une date butoir pour chaque tâche ou activité. Pour des activités plus complexes, définissez des jalons intermédiaires qui vous permettront de suivre vos progrès. Le tableau 1.2 illustre la division d'un objectif en plusieurs tâches, avec une estimation de la durée pour chacune d'elles.

Après avoir dressé la liste de toutes vos tâches et leur durée, passez-la de nouveau en revue. Essayez d'identifier les tâches que vous pourriez judicieusement déléguer en partie ou en totalité.

*Dans l'exemple du [tableau 1.2](#), la manager pourrait estimer qu'elle peut déléguer en grande partie la tâche n° 3 (brainstorming sur le lieu du séminaire). Elle sait que ses collègues peuvent s'occuper de cette tâche sans elle. Elle pourrait faire de même avec la tâche n° 5 (développer un programme de communication).*

Souvenez-vous que plus vous pouvez déléguer de tâches, plus vous aurez de temps à consacrer aux aspects les plus importants de votre objectif.

Pour de gros objectifs impliquant d'autres personnes, vous devriez envisager de suivre la méthode de découpage des tâches (ou *work breakdown structure*, WBS), employée par de nombreux chefs de projet. Le WBS est une méthode de planification qui décompose un objectif de projet en un certain nombre de tâches nécessaires pour l'atteindre. Le temps et l'argent requis pour réaliser ces tâches sont alors estimés.

## **Fixez des objectifs à votre service**

---

Si vous êtes manager, vous devez également réfléchir aux objectifs de votre service. Quels devraient-ils être ? Les idées d'objectifs ne manquent pas. Vous vous demandez sans doute, au quotidien, comment votre service pourrait travailler avec plus de constance, quelles nouvelles responsabilités il devrait endosser et comment vos collaborateurs pourraient mieux travailler en équipe. Vous pouvez associer un objectif à chacune de ces questions. Votre défi est de faire le tri parmi tous les objectifs potentiels et de sélectionner les plus intéressants pour votre service et votre entreprise.

Régulièrement (une ou deux fois par an), étudiez les diverses activités de votre service et cherchez des occasions d'avoir plus d'impact. Réunissez votre équipe pour un brainstorming sur ses objectifs possibles et posez des questions telles que :

- > Quels projets doivent être accomplis pour garantir notre réussite ?
- > Quel est notre niveau d'exigence ?
- > Sur quoi pouvons-nous agir pour obtenir une meilleure productivité et une plus grande efficacité ?
- > Les exigences de nos clients concernant nos produits et services évoluent-elles actuellement ? Comment pouvons-nous y répondre ?

Ne laissez pas les inquiétudes que pourraient avoir vos collaborateurs au sujet des contraintes ou de la réalisation entraver le brainstorming. Néanmoins, dressez la liste de leurs principales préoccupations. Travaillez ensuite en équipe pour réduire cette liste, afin de ne garder que les objectifs les plus importants. Ce faisant, assurez-vous que ces objectifs sont en accord avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise dans son ensemble.

*Que vous suiviez rigoureusement cette méthode ou réfléchissiez simplement à vos objectifs et à leurs priorités, faites en sorte que les objectifs soient le fondement de votre gestion du temps. Ils guideront alors toutes vos réflexions et actions futures.*

---

1. LABOVITZ George et ROSANSKY Victor, *Alignment*, New York, John Wiley & Sons, 1997, p. 4-5.

---

# L'ESSENTIEL

---

★ Les objectifs sont à la base d'une gestion du temps efficace. Tout le reste devrait en découler. Vous ne pourrez pas maîtriser votre temps tant que vous n'aurez pas défini vos objectifs.

★ Les objectifs peuvent être qualifiés (par ordre d'importance) d'essentiels, d'appui ou d'agrément.

★ Faites en sorte que les objectifs de l'entreprise, du service et de chaque collaborateur convergent.

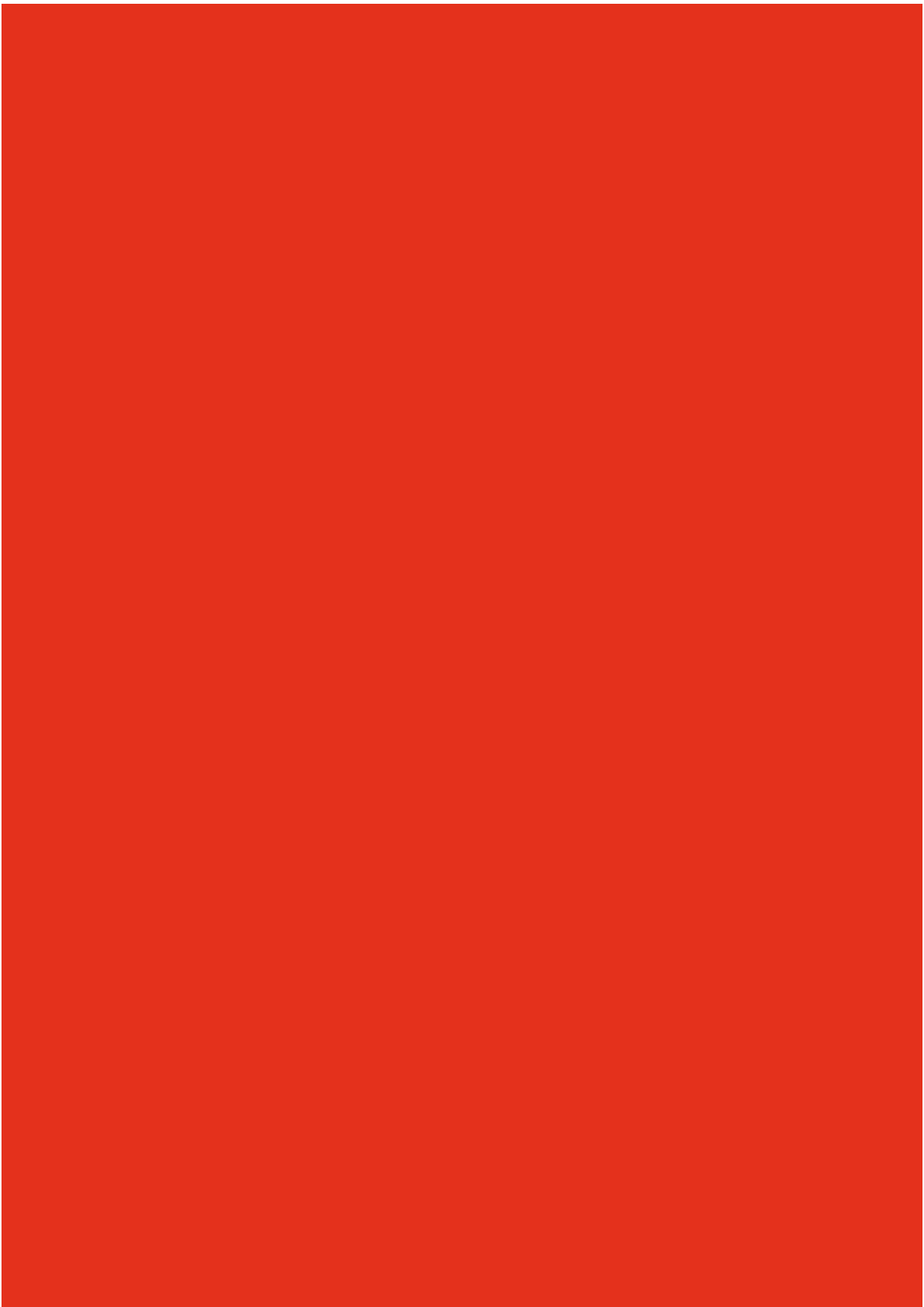
★ Afin que les objectifs vous guident efficacement dans votre quotidien, ils doivent être rédigés dans des termes précis, assortis d'une échéance, mesurables, importants et en accord avec la stratégie de l'entreprise. Ils doivent également constituer un challenge tout en restant atteignables.

★ Lorsque vous définissez, en collaboration avec un N – 1, ses objectifs, assurez-vous que, premièrement, il a la capacité de les assumer et, deuxièmement, il en comprend les détails et les enjeux.

★ Les tâches urgentes mais relativement peu importantes peuvent facilement accaparer le temps que vous devriez consacrer à des objectifs essentiels et d'appui. Apprenez à identifier à quel type de tâche vous avez affaire et concentrez-vous sur les tâches importantes *ou* urgentes et importantes.

★ Les objectifs essentiels sont souvent très larges et, de fait, difficiles à gérer. Dans ce cas, divisez-les en plusieurs tâches et réalisez chacune d'elles dans l'ordre qui convient.

★ Chaque service devrait avoir ses propres objectifs.



# Neutraliser les voleurs de temps

## Comment procéder ?

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ✦ Les trois causes de procrastination et leurs remèdes.
- ✦ Comment éviter d'endosser plus de responsabilités que vous ne le pouvez.
- ✦ Le risque d'assumer les problèmes et responsabilités de vos collaborateurs.
- ✦ Bien gérer vos déplacements.
- ✦ S'attaquer à deux fléaux : les e-mails et les formalités administratives.
- ✦ Tirer parti au mieux des réunions.
- ✦ Le coût de passer d'une tâche à une autre.

**L**a capacité des managers et des salariés à organiser efficacement leur temps est contrariée par un certain nombre de facteurs. Des crises imprévues doivent être gérées immédiatement. Des clients exigeants réclament plus d'attention. Un salarié tombe malade et ses coéquipiers doivent pallier son absence en adaptant leur charge de travail.

De tels facteurs peuvent ne pas être de votre ressort. Cependant, beaucoup de problèmes de gestion du temps sont dus à des comportements individuels, qui, comme nous l'avons évoqué précédemment, peuvent tous être corrigés. Ce chapitre aborde plusieurs voleurs de temps qui sont de notre fait et explique comment les neutraliser.

## **La procrastination**

La procrastination est l'habitude de remettre à plus tard ce que l'on pourrait faire dès maintenant. Nous faisons tous preuve de procrastination dans une certaine mesure, au bureau comme à la maison. En conséquence, des tâches de haute priorité sont différées ou, pire encore, ne sont jamais achevées. De plus, cette procrastination nous donne un sentiment de culpabilité ou de fardeau.

On trouve généralement trois raisons à la procrastination :

- > la tâche n'est pas plaisante ou n'est pas intéressante ;
- > vous craignez d'échouer ;
- > vous ne savez pas par où commencer.



## Les tâches désagréables ou inintéressantes

Nous devons parfois accomplir certaines tâches importantes qui sont désagréables ou inintéressantes, comme dans cet exemple :

*Sandra sait qu'elle doit parler franchement à sa collaboratrice Hélène de son habitude d'arriver tous les matins avec cinq ou dix minutes de retard. Ce comportement est malhonnête envers l'entreprise et constitue un très mauvais exemple pour les autres salariés, qui sont au courant des retards d'Hélène – et conscients du laxisme de Sandra. Néanmoins, Sandra n'a rien fait pour résoudre ce problème.*

Que se passe-t-il dans cet exemple ? Pourquoi Sandra laisse-t-elle perdurer ce problème ? Il se peut que sa procrastination soit une manière inconsciente d'éviter une tâche désagréable. Peu de gens, y compris les managers, aiment dire aux autres qu'ils ne réalisent pas leur travail comme ils devraient. Beaucoup de personnes, en réalité, esquivent l'affrontement. Elles font de même avec des tâches qu'elles estiment inintéressantes.

De quelles tâches désagréables mais importantes n'avez-vous pas réussi à vous occuper cette semaine ? Vous êtes-vous consacré à des problèmes peu importants uniquement pour éviter ces tâches déplaisantes ? On peut en voir le signe dans votre agenda ou votre liste de tâches quotidienne (en supposant que vous en tenez une) si des tâches inachevées y figurent toujours en fin de journée. Pourquoi avez-vous terminé d'autres tâches et pas celles-ci ? Est-ce parce que vous les jugiez désagréables ou inintéressantes ?

Voici quelques remèdes à cette forme de procrastination :

**> S'il vous est possible de déléguer des tâches déplaisantes, faites-le.** Il se peut que ces tâches qui vous sont désagréables ne le soient pas pour quelqu'un d'autre.

**> Si vous ne pouvez pas les déléguer, reconnaissez que si vous les remettez à plus tard, c'est parce que vous les trouvez fastidieuses.** Pour ce faire, il faut savoir prendre du recul et porter un regard objectif sur la situation. C'est difficile, mais c'est la première étape pour pouvoir dire : « Certes, c'est désagréable, mais je n'ai qu'à prendre le taureau par les cornes et faire ce que j'ai à faire. »

**> En général, la procrastination génère un sentiment de culpabilité et d'insatisfaction.** Ainsi, si vous vous surprenez à éviter certaines tâches, songez au soulagement que vous ressentirez lorsque vous les aurez accomplies. Ce sentiment agréable peut suffire à vous faire passer à l'action.

**> Planifiez la tâche désagréable de sorte qu'il vous soit difficile ou impossible de faire marche arrière.** Par exemple, Sandra devrait programmer une réunion avec Hélène le lendemain en début de journée. Elle devrait ensuite envoyer un e-mail de rappel ayant pour objet : « À propos de nos heures de travail ». Il ne lui sera ainsi plus possible de revenir en arrière.

Lorsque vous aurez effectué la tâche désagréable, vous vous sentirez soulagé, et vous vous demanderez même : « Pourquoi ne me suis-je pas tout de suite occupé de cette affaire ? »

## **La crainte de l'échec**

La crainte de l'échec peut être une autre cause de procrastination. Nous refusons tous l'échec, donc s'il est fortement improbable que nous réussissions une tâche, nous sommes naturellement tentés de l'éviter. Par exemple :

*Un jour de fin janvier, Jean et son patron, Rémi, déjeunent ensemble.  
« Le service a réalisé de très belles performances l'année dernière, commence Rémi. Mais, étant donné les objectifs qui lui ont été fixés, il*

*devra faire encore mieux cette année. » Il exprime ensuite le souhait que Jean forme un groupe de travail chargé d'améliorer les méthodes de travail du service. « Je veux que ce groupe de travail découvre comment produire plus vite et à moindre coût, sans que cela nuise à la qualité. J'aimerais un rapport dans trois mois. »*

*Jean est flatté que Rémi lui confie ce projet crucial pour le service. Il a néanmoins quelques réserves. Les personnes qu'il doit intégrer dans ce groupe de travail ne l'aiment pas particulièrement, peut-être parce qu'il est nouveau dans l'entreprise ou qu'il est plus jeune. Jean n'a jamais réellement réussi à collaborer avec ces personnes. Qu'arriverait-il si elles l'ignorent ? « J'ai de très grandes chances d'échouer », se dit-il.*

*Quelques semaines plus tard, Rémi demande à Jean : « Peux-tu déjà me faire un compte rendu sur l'amélioration des méthodes de travail ? »*

*« Pas encore, répond Jean. Je suis toujours en train d'organiser les choses. » En réalité, Jean n'a encore rien fait.*

Dans cet exemple, la peur de l'échec a poussé Jean à faire traîner les choses. Malheureusement, s'il continue ainsi, son échec est assuré. Vous reconnaissez-vous dans cette anecdote ? Évitez-vous une tâche importante de crainte de ne pas être à la hauteur ?

Dans la majorité des cas, la meilleure façon de maîtriser sa peur est de l'affronter directement. Si vous craignez que les compétences ou les ressources vous fassent défaut pour accomplir une mission, dites-le et obtenez l'aide dont vous avez besoin. Si votre peur trouve ses fondements dans un manque de confiance en vous (comme dans le cas de Jean), débarrassez-vous de cette peur en planifiant. Faites l'inventaire de tout ce que vous devez réaliser pour mener à bien votre tâche. Puis mettez-vous au travail sans plus tarder !

La peur représente un obstacle psychologique que l'action contribuera à faire disparaître.

## **Ne pas savoir par où commencer**

Pour certaines tâches (en particulier, celles qui sont gigantesques, nouvelles ou dont les étapes ne sont pas définies), nous sommes tentés de dire : « Je ne sais pas par où commencer. » Ce manque de clarté peut vous pousser à la procrastination. Quelle serait votre réaction si votre supérieur vous disait : « J'aimerais que vous écriviez un guide sur la gestion du temps pour notre entreprise. » Par où commenceriez-vous ? À défaut de trouver un point de départ clair, vous pourriez être tenté de remettre sans cesse à plus tard en travaillant sur autre chose.

Deux remèdes permettent en général de résoudre ce type de situation :

> **Lancez-vous n'importe où.** Une fois que vous serez dans le bain, vous trouverez une façon productive d'avancer, ce qui réduira toute tentation de remettre à plus tard.

> **Divisez le travail en grandes parties,** comme nous l'avons décrit précédemment. Précisez ensuite les tâches nécessaires pour réaliser chacune de ces parties et organisez-les logiquement. Enfin, attelez-vous à la première tâche, sans cesser d'avancer.

Essayez ces solutions la prochaine fois que vous succomberez à la procrastination. Vous serez plus productif et vous sentirez mieux si vous arrêtez de remettre à plus tard et commencez à accomplir ce qui doit être fait.

## **Trop vouloir en faire**

Certaines personnes – principalement des personnes très impliquées – commettent l'erreur de surcharger leur emploi du temps. Peut-être en faites-

vous partie. Elles acceptent de nouvelles responsabilités, et ce n'est qu'ensuite qu'elles se demandent comment elles pourront tout faire.

*Hervé est un bosseur, il lui tient à cœur que son travail soit irréprochable et il est prêt à faire tout ce qui est nécessaire pour que son équipe remplisse ses objectifs. Lorsque Marine, la chef d'équipe, déclare : « Il faudrait que quelqu'un élabore une proposition pour la prochaine étape de notre projet », la plupart des personnes présentes s'enfoncent dans leur siège ou fixent leur bloc-notes. « Quelqu'un peut-il s'en charger ? », insiste Marine. Voyant que personne ne se portera volontaire, Hervé accepte la mission – comme il le fait toujours. En réalité, son comportement est si prévisible que ses coéquipiers savent que s'ils résistent suffisamment longtemps, Hervé finira par se proposer. Par ailleurs, quand Hervé accomplit une mission, il le fait toujours bien, car c'est un homme zélé et perfectionniste. Le problème, c'est que du fait de ses engagements trop nombreux, il a des difficultés à terminer les choses à temps.*

Les collaborateurs comme Hervé sont de merveilleux collègues, mais ils ont un problème : ils ne savent pas dire non. Ils prennent plus d'engagements qu'ils ne peuvent en tenir. Par conséquent, leur emploi du temps est excessivement surchargé et ils finissent par travailler la nuit et le week-end, sans pouvoir néanmoins combler leur retard.

Êtes-vous comme Hervé ? Si oui, vous devriez comprendre qu'**essayer de trop en faire a des répercussions négatives sur toutes les sphères de votre vie**. Votre vie professionnelle se dégradera à cause des tâches qui vous empêchent de remplir vos principales responsabilités et vos objectifs clés. Après tout, combien de vos engagements ont un lien avec vos objectifs essentiels ? Vous risquez également d'être victime de surmenage. Votre vie personnelle peut aussi en souffrir, surtout si vous prenez du temps sur vos soirées et vos

week-ends – du temps que vous devriez passer avec vos amis et votre famille. Vous pouvez éviter de surcharger votre emploi du temps en suivant ces conseils :

**> Sachez quels sont vos principales responsabilités et vos objectifs clés.** Vous pourrez ainsi les distinguer des tâches dont les autres aimeraient que vous vous chargiez. Si une tâche ne correspond pas à l'une de vos responsabilités ou à l'un de vos objectifs, ne vous proposez pas pour vous en occuper. Au lieu de cela, déterminez quelle personne en a la charge. Si vous vous sentez toujours obligé d'y contribuer, faites-le pour aider cette personne, sans assumer la responsabilité de ce travail. Si nous reprenons l'exemple précédent, voici ce que cela donnerait :

*« Quelqu'un peut-il s'en charger ? », redemande Marine. Voyant que personne ne se portera volontaire, Hervé répond : « Je n'ai pas le temps de m'en occuper, mais je suis disposé à aider la personne qui s'en chargera. »*

**> Résistez à l'envie d'intervenir et de prendre les choses en main lorsque les autres ne font pas leur travail ou ne satisfont pas vos attentes.** Dans de nombreux cas, il s'agit d'un problème de délégation. Si vos collaborateurs font mal leur travail, gardez en tête qu'ils ne s'amélioreront jamais si vous le faites à leur place. Aidez-les plutôt ou veillez à ce qu'ils reçoivent la formation dont ils ont besoin pour effectuer correctement leur travail.

**> Ne partez pas du principe que tout doit être fait.** Tout ce à quoi pensent les gens ne doit pas être accompli. Songez à la loi de Pareto : **20 % des activités sont à l'origine de 80 % des résultats.** Ainsi, 80 % de vos activités ont tout simplement peu d'impact. De ce fait, focalisez-vous sur les 20 % qui comptent et évitez le reste.

**> Apprenez à dire non à vos collègues et à votre supérieur.** Dire non n'est pas facile si vous êtes conciliant ou avez l'esprit d'équipe. Mais si vous ne savez pas dire non, vous finirez comme Hervé et ne terminerez jamais vos tâches.

Dire non est beaucoup plus facile si vous pouvez expliquer clairement vos motivations. Les raisons d'un *non* deviennent claires lorsque vous envisagez les conséquences d'un *oui* : vous retrouver dans l'impossibilité d'exécuter à temps vos tâches prioritaires. Bien évidemment, votre grand défi est d'apprendre à dire non à votre supérieur, alors que lui dire oui est beaucoup plus simple. Par ailleurs, en accédant à toutes ses requêtes, vous vous accordez ses faveurs à court terme.

*Si nous reprenons l'exemple d'Hervé, Marine pensera : « Je peux toujours compter sur Hervé pour faire ce que personne d'autre ne veut faire. »*

Mais à force de dire oui et de ne pas réussir à gérer les priorités, vous finirez par passer pour quelqu'un de peu fiable. En outre, dire oui ne conduit pas nécessairement à une promotion.

*Ainsi, Marine se dira au sujet d'Hervé : « J'ai besoin d'Hervé là où il est actuellement ; je ne peux pas m'en sortir sans lui. »*

Les responsables sont réticents à promouvoir les personnes qu'ils jugent indispensables pour atteindre leurs propres objectifs.

Voici une stratégie pour tenir tête à votre N + 1 lorsqu'il vous demande d'assumer de nouvelles responsabilités qui ne sont tout simplement pas compatibles avec votre emploi du temps :

**> Ne lui donnez pas de réponse définitive avant d'y avoir bien réfléchi.** Demandez-lui du temps pour examiner la question :

« Pouvons-nous en reparler demain après-midi ? »

> Utilisez ce temps de réflexion pour préparer votre réponse.

> Au cours de l'entretien avec votre supérieur, listez les projets sur lesquels vous travaillez actuellement et demandez-lui de déterminer la priorité à accorder à ces nombreux projets (les vôtres et ceux qu'il vous propose). La balle sera ainsi dans son camp.

*Jules, responsable commercial régional, déjeune avec son directeur commercial, Vincent. « Jules, je suis inquiet des parts de marché gagnées par les snacks allégés en matières grasses sur notre marché. Je vois de plus en plus les chips de la marque Glucilight dans les rayons où devrait se trouver notre produit.*

*– Je vois de quoi vous parlez, répond Jules. Ces chips semblent être partout cette année.*

*– Eh bien, écoutez, j'aimerais que vous les étudiiez. Découvrez le linéaire que les produits Glucilight obtiennent des magasins, puis estimez leur chiffre d'affaires par rapport au nôtre. Vous pourriez demander à nos représentants de recueillir ces informations.*

*– Dans ma région ?*

*– Non, dans tout le pays. Et ce, d'ici les prochains mois. »*

*Jules ressent un nœud à l'estomac. Il s'agit de son patron. Vincent lui confie une mission d'envergure nationale pendant la période la plus chargée de l'année. D'un côté, Jules est flatté. De l'autre, il n'a ni les ressources, ni le temps pour l'accomplir – à moins que Vincent ne transfère certaines de ses responsabilités habituelles à quelqu'un d'autre. L'étude de marché n'est pas de son ressort.*

*Jules doit trouver un moyen de dire non, tout en montrant qu'il se soucie de la réussite de l'équipe. « Excellente idée, répond-il à Vincent. Si les consommateurs se tournent vers les snacks allégés,*



*nous devons le savoir. Cela vous ennuerait-il si j'y réfléchissais et vous donnais une réponse demain après-midi ?*

*– Non, pas du tout. Reparlons-en demain à 14 h. »*

*Jules utilise une partie de ce temps pour préparer sa réponse. Quand ils se revoient, Jules explique à Vincent : « Je suis d'accord avec vous, nous devons comprendre la tendance light, et rapidement. Mais laissez-moi vous proposer une autre solution. La saison des ventes la plus chargée vient de débiter et j'ai trois représentants inexpérimentés à former. Vous m'avez fixé un objectif de 20 millions d'euros pour cette année et je m'y suis engagé. Or, je n'atteindrai pas cet objectif si je détourne mon attention de ce projet à cet instant crucial. Voici ma proposition : reparlons de ce projet dans trois mois, après la pleine saison. Pour le moment, je demanderai à Leïla Martin du service d'études de marché d'élaborer un plan pour recueillir les données. Qu'en pensez-vous ? »*

Notez que, dans cet exemple, Jules n'a pas dit non. Au lieu de cela, il a réaffirmé l'objectif qui lui avait été assigné et son engagement envers celui-ci. Il a ensuite expliqué pourquoi le travail supplémentaire suggéré par son chef mettrait en péril cet objectif. Enfin, Jules a proposé une autre solution raisonnable et demandé à son supérieur de décider ce à quoi il devait consacrer son temps.

**Le point central de cette stratégie est d'affirmer la priorité de vos objectifs essentiels et de déterminer si, et dans quelle mesure, se charger d'autres missions vous empêchera d'atteindre ces objectifs. En faisant cela, vous viendrez à bout du problème de « trop vouloir en faire ».**

Bien évidemment, tous les supérieurs ne seront pas aussi raisonnables et sensés que celui de Jules. Si vous vous montrez réticent à faire ce que vous demande votre responsable, il pourrait se faire une mauvaise opinion de vous. Par conséquent, avant de mettre en pratique cette méthode, vous devez savoir à qui vous avez affaire.

## **Le risque d'assumer les problèmes de vos collaborateurs**

---

Si certains managers manquent de temps, c'est parce qu'ils ne parviennent pas à déléguer. Quant à d'autres, ils sont de leur propre fait victimes de la délégation inversée : ils permettent à leurs  $N - 1$  de leur déléguer des problèmes et finissent par les assumer.

Consacrez-vous un temps non négligeable à traiter les problèmes de vos collaborateurs ? Si oui, vous n'êtes pas le seul. Cette question a été abordée par William Oncken Junior et Donald Wass, dans un article devenu référence et paru dans *Harvard Business Review* : « Management Time: Who's Got the Monkey? <sup>1</sup> ». Ils s'interrogent : « Pourquoi les managers manquent-ils généralement de temps, alors que leurs collaborateurs manquent généralement de travail ? » Leur réponse : les managers déplacent par mégarde le problème qui se trouve sur les épaules de leur  $N - 1$  sur les leurs. En peu de temps, ils croulent sous les problèmes que leurs collaborateurs devraient résoudre – et il leur reste peu de temps pour leurs propres tâches.

Les collaborateurs sont ravis de confier leurs problèmes à leur manager. Après tout, cela les libère d'un poids. Beaucoup de managers inexpérimentés, désireux d'aider leurs  $N - 1$ , sont des proies faciles. Cela ne veut pas dire que les managers ne doivent pas aider leurs collaborateurs, mais seulement qu'ils doivent les aider à résoudre eux-même leurs problèmes. Oncken et Wass font dire à un patron fictif, lors d'un entretien

avec un  $N - 1$  : « À la fin de cette entrevue, ce problème quittera ce bureau exactement comme il y est entré : sur vos épaules. »

D'après ces auteurs, un  $N - 1$  ne devrait être autorisé à consulter son manager que pour lui faire un compte rendu de ses progrès ou des difficultés qu'il rencontre. C'est un conseil avisé. Suivez-le et nombre de vos problèmes de temps disparaîtront.

## **Les déplacements inutiles**

---

Les déplacements professionnels sont souvent nécessaires. On doit rendre visite aux clients et aux fournisseurs afin d'instaurer une relation privilégiée ; on doit assister à des réunions ou travailler sur des projets avec des collègues se trouvant dans d'autres régions ou pays. Dans d'autres cas, les déplacements sont indispensables à l'étude et propices à l'émergence d'idées. Les conférences professionnelles et scientifiques ne sont que deux exemples parmi d'autres.

*Roger est responsable des acquisitions pour une maison d'édition parisienne. Il recherche des ouvrages de finance pour un public d'experts. Son objectif est, chaque année, de trouver et d'acheter quinze livres sur la gestion de portefeuille, la banque d'investissement, l'analyse financière et d'autres domaines connexes. Parallèlement, il cherche des auteurs potentiels en lisant Les Échos, La Tribune, L'Expansion, ainsi que diverses revues universitaires et économiques. De plus, Roger passe du temps au téléphone à s'entretenir avec des agents littéraires, des professeurs d'économie et des gestionnaires de portefeuille. Il se rend également à des conférences professionnelles pour nouer des contacts et s'informer des dernières pratiques dans le monde de la finance et des marchés financiers. « Chaque fois que je reviens de l'une de ces conférences, raconte-t-il à un collègue, j'ai*

*trois ou quatre bonnes idées, et l'une d'elles finit par devenir un livre un ou deux ans plus tard. »*

*Pour Roger, les déplacements sont indispensables. En raison du coût en temps et en argent, il voyage uniquement lorsqu'il n'a pas d'autre moyen de parvenir à ses fins. En outre, il prépare scrupuleusement chaque déplacement en fixant de nombreux rendez-vous, depuis le petit déjeuner jusqu'au dîner. Il remplit sa journée afin de mettre à profit son voyage au maximum.*

Vos déplacements sont-ils moins productifs que ceux de Roger ? Voyagez-vous à travers la moitié du pays pour assister à une réunion de trois heures, d'importance discutable, avant de reprendre un train pour rentrer chez vous ? Est-ce réellement dans un but professionnel que vous prenez part à ce type de réunions ? Ces réunions vous permettent-elles d'atteindre vos objectifs, ou y assistez-vous par obligation ? **Puisque les déplacements requièrent beaucoup de temps, l'intérêt de chacun d'eux devrait être régulièrement évalué au regard du rapport bénéfices/coûts.**

La prochaine fois que vous allez à une réunion ou rendez visite à une succursale (ou quelque chose de similaire), notez les heures consacrées à des activités sans intérêt : aller à l'aéroport ou à la gare, attendre le départ, vous rendre à votre destination, prendre un taxi, rentrer chez vous, etc. Estimez ensuite ce que ces heures ont coûté à votre entreprise en salaires et indemnités. Ajoutez à ce chiffre le coût du transport, de l'hébergement et des repas. Puis comparez mentalement la valeur générée par votre voyage et son coût financier. En déduisez-vous un bénéfice net ou, au contraire, une perte nette ?

Songez ensuite au coût d'opportunité de votre voyage, c'est-à-dire à la valeur que vous auriez produite si vous étiez resté à votre bureau et aviez accompli autre chose. Sans ce voyage, vous auriez pu vous livrer à des activités apportant une valeur ajoutée :

- > aider un collaborateur à améliorer ses compétences ;
- > inviter un client important à déjeuner et, éventuellement, décrocher une nouvelle commande ;
- > élaborer un projet de travail plus efficace pour vos collaborateurs ou votre équipe ;
- > joindre par téléphone quatre ou cinq prospects.

### Quelques conseils pour optimiser votre temps de voyage

Si vous devez absolument vous déplacer, tirez profit de votre voyage au maximum. Voici quelques conseils :

> **Prenez avec vous une quantité suffisante de travail administratif** afin que le temps perdu dans les salles d'attente et les taxis soit productif.

> **Si le but de votre voyage est une réunion, soyez totalement prêt à votre arrivée.** Cela garantira l'efficacité de la réunion et augmentera l'intérêt de votre voyage.

> **Les déplacements fournissent une chose dont tout manager a désespérément besoin, mais ne peut avoir au bureau : du temps sans être interrompu.** Utilisez ces instants de tranquillité pour planifier et réfléchir. Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, déclare : « Je profite de l'avion pour rattraper mon retard sur le monde, en lisant des journaux et des magazines. J'en profite aussi pour réfléchir et noter sur un bloc-notes toutes les idées qui me passent par la tête<sup>2</sup>. »

> **Exploitez le plus avantageusement possible vos déplacements.** Si vous vous trouvez à Marseille pour une réunion ayant lieu le matin, ne vous précipitez pas sur le premier train ou avion pour rentrer chez vous. Profitez du reste de la journée dans cette ville. Par exemple, accompagnez votre représentant commercial à ses visites. Vous pouvez aussi essayer de rencontrer un client important ou un allié stratégique de votre entreprise. Les commerciaux se trouvant en

première ligne, vous apprendrez beaucoup sur vos clients et vos concurrents en les accompagnant lors de leurs visites de routine, même si vous êtes responsable de la fabrication ou directeur financier.

Certains responsables ont le sentiment que les déplacements sont indispensables. C'est sûrement vrai dans la majorité des cas, mais pas toujours. Les bénéfices des voyages peuvent être désormais obtenus – et à très moindre coût – grâce à des alternatives au voyage : conférences téléphoniques, conférences en ligne et visioconférences.

## **Les e-mails et les formalités administratives**

---

Les e-mails sont sans doute le nouvel outil de communication le plus intéressant ces dernières années. Ils permettent d'envoyer un message écrit, une image scannée ou un document en pièce jointe à des personnes qui se trouvent à l'étage d'en dessous ou de l'autre côté de la planète. C'est rapide, pratique et économique. Mais en raison de l'utilisation que nous en faisons, l'e-mail devient un « voleur de temps » majeur. Citons l'exemple de Paula, chef de projet chez un grand fabricant :

*Paula arrive tous les jours à son bureau à 8 h 45. Une fois son ordinateur allumé, la première chose qu'elle fait est de consulter ses e-mails. « Je suis partagée au sujet de l'e-mail, avoue-t-elle. D'un côté, j'attends avec impatience les dernières nouvelles sur les activités de l'entreprise qui me concernent directement. J'apprécie également le fait de recevoir des messages de mes amis. De l'autre, je crains de devoir affronter les vingt ou trente e-mails qui soit sont destinés à*

*quelqu'un d'autre, soit ne me concernent pas. Et vingt ou trente autres messages arriveront dans ma boîte avant la fin de la journée. Pire encore, je suis obligée d'ouvrir la plupart d'entre eux pour me rendre compte qu'ils ne sont pas pertinents. »*

Paula n'est pas une exception. Les directeurs, les managers et les salariés sont bombardés d'e-mails. D'après une enquête de Sciforma datant de 2010, les salariés reçoivent en moyenne trente-quatre e-mails par jour. 15,5 % des personnes interrogées reçoivent plus de soixante e-mails chaque jour dans leur messagerie. Si on tient compte des SMS, chaque collaborateur reçoit en moyenne quarante messages par jour, soit un message toutes les douze minutes.

Traiter ce volume d'e-mails est très chronophage. Bien évidemment, tout ce temps n'est pas perdu, car la communication est un aspect essentiel du travail d'une entreprise. En réalité, tout bien considéré, les bénéfices de l'e-mail en termes de productivité sont élevés, dépassant facilement les pertes de temps occasionnées. Toutefois, ces pertes seraient moindres si nous ne laissions pas les spams, messages personnels, plaisanteries, chaînes et messages qui ne nous sont pas destinés encombrer notre boîte de réception et détourner notre attention. Voici quelques conseils pour contrôler vos e-mails avant que ce ne soit eux qui vous contrôlent :

**> Occupez-vous de vos e-mails à des périodes de la journée que vous aurez planifiées.** À moins que vous n'attendiez avec impatience un message qui requerra votre attention immédiate, n'ouvrez pas tous vos e-mails dès qu'ils arrivent dans votre boîte. Au lieu de cela, consultez-les à quelques moments fixes de la journée (par exemple à 9 h 30, en revenant du déjeuner et en fin de journée). Cette méthode permet de réduire les interruptions.

**Ne vous comportez pas comme les chiens de Pavlov**

À l'instar d'Ivan Pavlov qui faisait retentir une cloche juste avant de nourrir ses chiens pour les faire saliver, les e-mails entrants nous ont habitués, pour la plupart d'entre nous, à interrompre notre travail pour les lire. L'omniprésent Outlook Express de Microsoft émet une petite sonnerie lorsqu'un message arrive, tentant le destinataire de laisser tomber ce qu'il fait, d'ouvrir l'e-mail et de le lire. Nous avons en général la même réaction quand le téléphone sonne, même si ce que nous faisons est très important. Ce comportement interrompt brutalement les processus de travail et de réflexion, ce qui nous rend moins productifs. Il existe deux façons de briser la réaction pavlovienne à l'e-mail. La première est de simplement désactiver la sonnerie. La deuxième façon est de configurer votre boîte mail de manière à ne plus être notifié des nouveaux messages en temps réel, mais à intervalles réguliers. Optez pour 90 minutes ou un autre intervalle de votre choix. Cela permettra de réduire significativement le nombre de vos interruptions.

**> Ayez un compte de messagerie distinct pour vos messages personnels.** Invitez vos correspondants non professionnels à utiliser exclusivement cette adresse personnelle. Consultez ces messages chez vous ou lors de la pause-déjeuner.

**> Mettez en place une méthode rigoureuse afin de venir à bout des longues listes d'e-mails non lus :** premièrement, supprimez tous les courriers indésirables et non pertinents dont certaines personnes se sont senties obligées de vous mettre en copie. Faites cela rapidement. Deuxièmement, placez tous les messages urgents dans un dossier spécial nommé « Urgent » ; occupez-vous de ces messages à une période définie de votre agenda. Enfin, déplacez tous ceux auxquels vous prêterez attention plus tard dans un dossier appelé « Plus tard ». Traitez-les seulement une fois que vous aurez accompli toutes les tâches de haute priorité figurant sur votre emploi du temps.



**> Informez vos correspondants de vos préférences et priorités en matière d'information.** Envoyez-leur en réponse : « Merci de continuer à m'envoyer des informations à ce sujet », « Merci de ne pas me mettre en copie pour cette information », ou « Merci d'envoyer les prochaines informations sur ce thème à [nom d'un de vos collaborateurs] ». Si vous faites ceci pendant une semaine ou deux, de moins en moins de messages sans intérêt vous parviendront.

Enfin, l'entreprise devrait inciter ses salariés à renseigner l'objet de leurs messages. Celui-ci devrait donner au destinataire une idée claire du contenu de l'e-mail, afin qu'il sache s'il doit supprimer le message, s'en occuper immédiatement ou le placer dans le dossier « Plus tard ». Le [tableau 4.1](#) donne des exemples d'objets efficaces et non efficaces.

Un objet efficace contient suffisamment d'informations pour que le destinataire sache que faire du message sans l'ouvrir. On ne peut pas en dire de même des objets inefficaces. Chaque message devra dans ce cas être ouvert et lu.

Même si l'e-mail a remplacé le courrier et les notes de service papier, la plupart des employés de bureau continuent de recevoir et de répondre à de nombreux courriers papier internes ou externes. Employez cette méthode éprouvée pour gérer le travail administratif :

Tableau 4.1

**> DES OBJETS EFFICACES ET NON EFFICACES**

<b>Efficace</b>	<b>Non efficace</b>
Réunion commerciale mardi à 14 h	Réunion
Besoin de votre prévision de marché à 15 h aujourd'hui	Projet marketing
Déjeuner ensemble demain ?	(objet non précisé)
Rapport de Jean en PJ pour info	Rapport

**> Si un communiqué papier ne requiert pas de réponse** de votre part, parcourez-le rapidement, puis jetez-le ou archivez-le comme il convient.

**> Si une réponse est exigée** et si cela ne vous prend qu'un instant, répondez-y immédiatement. Puis jetez le communiqué ou archivez-le.

**> Si une réponse est exigée et que vous êtes trop occupé pour vous en charger** pour le moment, demandez-vous : « Puis-je déléguer cette tâche ? » Si vous ne pouvez pas la déléguer, mettez alors immédiatement la lettre ou la note de service dans votre dossier « Plus tard », en la classant selon sa priorité. Par exemple, si vous recevez une facture à acquitter, vous pourriez la placer directement dans un dossier de factures pour un paiement ultérieur. Réservez un créneau dans la semaine pour travailler sur les documents du dossier « Plus tard ».

L'idée est de vous débarrasser rapidement de ces formalités, d'une manière ou d'une autre. Cela vous aidera à ne pas avoir à vous en occuper en plusieurs fois.

## **Les réunions pertes de temps**

Si vous êtes comme la majorité des managers, vous consacrez 30 à 50 % de vos heures de travail aux réunions. Ce n'est pas excessif si celles-ci vous permettent d'atteindre vos objectifs, mais ça l'est si elles y contribuent peu. Certaines personnes avancent que les évolutions qu'a connues le monde du travail ont rendu les réunions encore plus indispensables. Parmi ces évolutions, on peut citer l'autonomisation des salariés (ce qui rend la coordination plus nécessaire), un plus grand recours aux équipes transversales, des prises de décision davantage fondées sur le consensus et un nombre plus important de partenariats interentreprises.

Toutes les plaintes que nous entendons à propos des réunions ne concernent pas les réunions en elles-mêmes, mais le fait que certaines d'entre elles accaparent le temps sans produire de résultats visibles. Ces réunions pertes de temps ont les caractéristiques suivantes :

- > elles ne sont pas nécessaires ;
- > elles n'ont pas d'ordre du jour ;
- > elles tournent en séances de bavardage ;
- > elles sont contrôlées par un ou deux individus qui monopolisent la parole ;
- > elles sont plus longues que prévu ;
- > elles ne débouchent pas sur une décision ou n'invitent pas les participants à agir ;
- > elles ne font pas endosser aux participants la responsabilité de leur mission.

Les réunions auxquelles vous participez présentent-elles certaines de ces caractéristiques ? Si oui, ce n'est pas étonnant que vous les considériez comme des pertes de temps. Quelle différence avec ces réunions bien organisées, où les participants ont l'impression de partager des informations intéressantes, de prendre part à une décision majeure ou de réaliser une

tâche importante ! Personne ne se plaint de ces réunions, car des décisions essentielles y sont prises ; on peut même y perdre la notion du temps.

Voici quelques conseils pour éviter les réunions pertes de temps :

> **Éliminez les réunions inutiles.** Le but d'une réunion est de faciliter l'interaction entre ses participants pour partager des idées, coordonner des actions ou prendre une décision. Si un tel besoin n'existe pas, une réunion est sans doute inutile.

> **Évitez les réunions auxquelles vous avez peu à apporter et peu ou rien à gagner.** Ce n'est pas uniquement parce que quelqu'un vous a invité à une réunion que vous devez y assister (à moins qu'il ne s'agisse de votre supérieur). Ce conseil vaut encore plus si la personne qui vous a invité organise des réunions inefficaces.

> **Demandez un ordre du jour avant d'accepter l'invitation à une réunion.** Si, après avoir consulté l'ordre du jour, vous vous demandez toujours « Quel est l'intérêt ? », alors n'assistez pas à cette réunion.

### **Des journées sans réunion**

Votre semaine type est-elle fragmentée par des réunions qui vous laissent peu de temps pour effectuer vos missions, partir en déplacement, discuter avec vos fournisseurs, ou simplement planifier le travail du lendemain ? Si c'est le cas, proposez à vos collègues une nouvelle règle de travail : « la journée sans réunion ».

Commencez progressivement en bannissant les réunions le vendredi après-midi. Si les salariés se montrent satisfaits de cette politique – et si tout ce qui doit être fait est fait –, envisagez de l'étendre à toute une journée. Naturellement, des exceptions peuvent être faites pour se plier aux demandes d'un client ou d'un fournisseur en visite.

Certaines entreprises invitent chaque trimestre tout leur personnel à une réunion de deux heures à l'extérieur. La majeure partie de la matinée étant consacrée à cette réunion et au trajet, une après-midi sans réunion peut être la bienvenue ces jours-là.

Attention toutefois, les journées sans réunion fonctionnent uniquement si tout le monde, y compris la direction, respecte cette règle. Si certains ont le droit de la contourner, elle deviendra rapidement inopérante.

Si c'est vous qui organisez la réunion, assurez-vous que son intérêt est clair, important et explicité dans l'ordre du jour. Faites en sorte que la réunion soit courte, reste dans le vif du sujet et ne se prolonge pas au-delà de l'horaire prévu. Veillez également à inviter les bonnes personnes, c'est-à-dire celles qui sont concernées par le sujet, ont des informations importantes ou ont la légitimité de prendre part à une décision. Enfin, soyez orienté action. *Chaque réunion devrait se conclure sur une décision, permettre aux participants de se rapprocher de leur objectif ou régler une question importante.* Au final, il faut que les participants quittent votre réunion en disant : « Cela a pris une heure, mais cette affaire est derrière nous » ou « Chacun de nous a désormais une tâche à accomplir. »

## **Les distractions et les coûts liés aux interruptions**

---

Au bureau, les distractions sont légion : le journal du jour, des e-mails de collègues et d'amis, des conversations avec des collègues autour de la machine à café... Et, bien sûr, la tentation que représente Internet, avec la possibilité de consulter les actualités, le bulletin météo, les résultats sportifs,

les critiques de film et ainsi de suite. Chacune de ces distractions vous empêche de faire ce que vous avez à faire.

Les distractions ne constituent pas seulement un obstacle à un travail productif ; en réalité, elles vous retardent. Cela s'explique par le fait que les distractions détournent votre attention, ce qui entraîne des coûts chaque fois que vous reprenez ce sur quoi vous travailliez. Lorsque l'on doit revoir ce que l'on a déjà réalisé pour se réatteler à une tâche, cela engendre des coûts liés aux interruptions. Plus la tâche est compliquée, plus il faut de temps pour se remettre totalement dedans et plus le coût est élevé. Une étude estime que ces coûts peuvent réduire l'efficacité d'une entreprise de 20 à 40 %<sup>3</sup>. Cela pèse énormément sur la productivité, sans que personne ne s'en aperçoive.

*Maxime travaille depuis deux heures sur un long rapport en deux parties. Il a rédigé un brouillon de la première partie et s'apprête à entamer la seconde. Ressentant le besoin d'une petite motivation, Maxime se rend dans la salle de détente, où il se sert une tasse de café et discute brièvement avec deux collègues. Quand il revient à son bureau quelques minutes plus tard, il remarque qu'il a reçu deux e-mails. « Je ferais mieux de les lire », pense-t-il.*

*Après avoir répondu à ces messages, Maxime se remet à son rapport. Mais il ne peut pas reprendre là où il s'est arrêté : il a perdu le fil de sa pensée. Le seul moyen de le retrouver est de relire ce qu'il a déjà écrit, ce qui lui prend cinq minutes.*

Le problème de Maxime est courant. E-mails, appels téléphoniques, entrevues non programmées, allers et retours à la machine à café sont autant de distractions qui interrompent le travail et allongent la durée nécessaire à la réalisation d'une tâche. Il existe plusieurs solutions pour éviter ces distractions.

En voici quelques-unes :

- > Laissez votre répondeur prendre les appels lorsque vous êtes occupé.
- > Fermez votre boîte mail.
- > Retirez de votre bureau les journaux ou toute autre distraction.
- > Si vous avez un bureau, fermez la porte et accrochez dessus une pancarte « Occupé ».

Votre but, dès que possible, doit être d'effectuer chaque tâche d'une seule traite. On peut comparer cette idée au conseil bien connu concernant la gestion du temps : ne jamais toucher deux fois au même document.

Vous ne vous débarrasserez jamais de toutes les distractions, mais un outil simple et utile vous permettra de vous défaire de la plupart d'entre elles – il s'agit d'un outil que les commerciaux et les managers utilisent depuis longtemps avec des résultats probants. Il vous suffit d'afficher le message suivant sur votre téléphone, votre bureau, votre écran d'ordinateur ou autre, de manière à ne pas le manquer : « *Ce que je fais actuellement me permet-il d'atteindre mon objectif ?* »

**Si vous vous dissipez, le message « Ce que je fais actuellement me permet-il d'atteindre mon objectif ? » vous incitera à revenir à l'essentiel.**

**Il existe un autre moyen de réduire les coûts liés aux interruptions : vous concentrer sur une seule tâche jusqu'à ce qu'elle soit terminée. Une fois qu'elle est achevée, passez à la suivante.**

### **Un outil utile pour maîtriser les voleurs de temps**

Dressez un tableau de solutions à l'image du [tableau 4.2](#) pour identifier vos voleurs de temps, leurs causes et les solutions possibles. Après avoir testé votre solution, évaluez son efficacité. En réalisant cet exercice, vous serez davantage conscient de ce qui vous vole votre temps.

Tableau 4.2

## &gt; LES SOLUTIONS CONTRE LES VOLEURS DE TEMPS

			Ma solution s'est montrée...		
Voleur de temps	Cause	Solution	Inefficace	Efficace	Très efficace
E-mails	Envoi par des amis et des proches de messages et de plaisanteries	M'occuper des messages non professionnels uniquement pendant la pause-déjeuner		X	
		Demander à ce que l'on ne me dérange pas au bureau	X		
Réunions inefficaces	Dispersion ou non-respect de l'ordre du jour	Exiger un thème central ou trouver des excuses pour ne pas y assister		X	
		Éviter les			X



		réunions inutiles			
Distracti ons du bureau	Tâches ennuyeuses ou difficiles	Se résoudre à terminer une tâche avant de m'occuper des e-mails et des coups de téléphone		<b>X</b>	

(Source : Adapté du module sur la gestion du temps avec l'autorisation de Harvard ManageMentor®.)

- 
1. ONCKEN William Junior et WASS Donald, « Management Time: Who's Got the Monkey? », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1999.
  2. ANDERS George, « Bezos Shares His Ideas for Time Management », *Wall Street Journal*, 4 février 2000.
  3. RAFFONI Melissa, « How to Be Sure You're Spending Your Time in the Right Places », *Harvard Management Update*, octobre 2001, p. 8.

---

# L'ESSENTIEL

---

★ Il y a trois causes à la procrastination : votre tâche est désagréable ou inintéressante ; vous avez peur de l'échec ; vous ne savez pas par où commencer.

★ Vous pouvez éviter de surcharger démesurément votre emploi du temps en identifiant vos objectifs clés, en déléguant, en respectant la loi de Pareto (20 % de vos actions engendreront 80 % de vos résultats) et en apprenant à dire non quand on vous confie des tâches supplémentaires.

★ Essayez de ne pas assumer les responsabilités et les problèmes de vos collaborateurs. Aidez-les et conseillez-les, mais ne les laissez pas vous passer le fardeau.

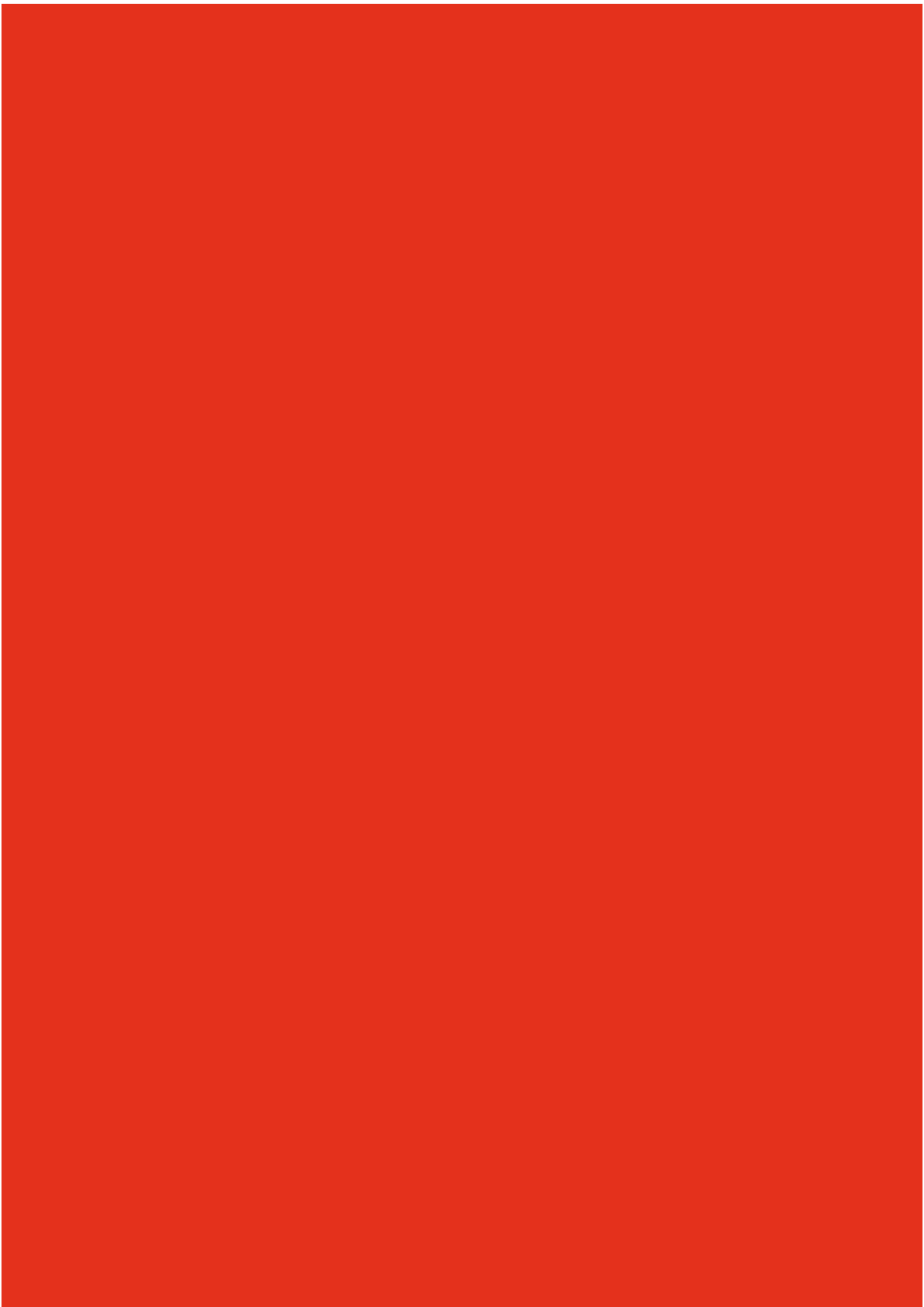
★ Évitez les déplacements inutiles. Quand vous êtes obligé de voyager, emportez du travail avec vous, afin de combler les heures perdues et de les consacrer autant que possible à des activités productives.

★ Contrôlez le temps que vous accordez à vos e-mails en ne les traitant qu'à certains moments de la journée, en réservant strictement votre adresse professionnelle à des fins professionnelles et en supprimant les messages indésirables sans les ouvrir.

★ Lorsque vous accomplissez des formalités administratives, faites en sorte de ne pas traiter un même document plus d'une fois.

★ Les réunions peuvent représenter de très grosses pertes de temps. Faites de votre mieux pour ne pas assister à celles qui ne sont pas nécessaires et évitez celles où vous avez peu à apporter ou à gagner ainsi que celles sans ordre du jour bien défini.

★ Les interruptions vous font perdre votre temps. Deux solutions sont possibles : évitez les distractions, ou concentrez-vous sur une tâche en particulier jusqu'à ce qu'elle soit terminée, avant de passer à la suivante.



# Apprendre à déléguer

## Gagnez du temps

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ◆ Repérer les signes qui vous invitent à déléguer.
- ◆ Apprendre à déléguer efficacement.
- ◆ Se familiariser avec les méthodes de délégation.
- ◆ Vous préparer à déléguer.
- ◆ Affecter une tâche à un collaborateur.
- ◆ Contrôler la performance.
- ◆ Dresser un bilan et en tirer les leçons.

**L**a délégation consiste à assigner une tâche ou un projet à une personne en particulier, qui s'engage à la ou le réaliser. Lorsque vous déléguez, vous ne transférez pas seulement un travail, mais aussi la responsabilité de réaliser ce travail en respectant les exigences fixées.

La délégation est une compétence essentielle que l'on retrouve chez les managers performants et qui est souvent négligée par les managers prétendument « surmenés ». Ceux qui savent bien déléguer passent moins de temps « à faire » qu'à planifier les missions de leurs collaborateurs, à organiser les ressources et à aider les personnes qui en ont besoin. Par opposition, les managers qui ne savent pas bien déléguer manquent toujours de temps et croulent sous les tâches qu'ils ne peuvent effectuer. Ce chapitre expose les principes généraux de la délégation et vous propose des conseils pratiques à appliquer dès aujourd'hui<sup>1</sup>.

## **Les avantages de la délégation**

Une délégation efficace peut présenter de réels avantages pour vous, vos collaborateurs et votre entreprise. Commençons par vous. En déléguant des tâches de votre liste de tâches à des personnes qualifiées, vous réduisez votre charge de travail et votre niveau de stress. Cela vous permet d'accorder plus de temps à des tâches qui requièrent vos compétences et votre autorité particulières : planifier, élaborer des analyses commerciales, superviser la production, obtenir des ressources, gérer les problèmes des

uns et des autres et tout simplement envisager des solutions pour développer votre business.

Déléguer représente également une bonne occasion de mieux connaître vos collaborateurs et d'évaluer leurs compétences. Si vous confiez plusieurs missions à un collaborateur, vous en saurez plus sur ses forces et ses faiblesses. Ces informations vous permettront de déterminer qui est prêt pour une promotion, qui a besoin d'une formation et auprès de qui vous pouvez mettre en œuvre un coaching efficace.

Déléguer renforce également la confiance entre vos collaborateurs et vous. Pour que l'on vous fasse confiance, vous devez d'abord faire confiance, et déléguer est l'un des meilleurs moyens d'y parvenir. En déléguant, vous transmettez le message suivant : « J'ai confiance en vous pour réaliser ce travail. »

Les bons collaborateurs tirent profit de la délégation. Toute mission confiée représente une opportunité d'accepter des responsabilités, de développer ses compétences, de planifier ses tâches et de collaborer avec de nouvelles personnes. En effet, la délégation offre aux salariés une expérience de management non hiérarchique. En outre, si vous êtes manager, faire évoluer vos collaborateurs fait partie de vos missions.

Enfin, cette délégation est également bénéfique pour l'entreprise, en particulier lorsque l'on confie aux collaborateurs le pouvoir de prendre une décision. Ceux-ci étant souvent plus proches des clients et des rouages quotidiens du business que leur manager, ils sont bien placés pour prendre les décisions les plus profitables à l'entreprise.

Certains managers ne sont pas à l'aise avec la délégation, car ils craignent de perdre le contrôle. D'autres ont peur de renoncer à leurs responsabilités. D'autres encore jugent plus rapide d'effectuer eux-mêmes le travail : « Le temps que je passe à expliquer à Henri, j'aurais aussi vite fait moi-même. » Cela peut être vrai, en effet. Cependant, à long terme, tout manager doit partager une part de son pouvoir et apprendre à ses collaborateurs à réaliser

le travail. Les managers justifient souvent le fait qu'ils délèguent peu par les excuses suivantes :

> « **Je n'ai pas confiance en mon équipe.** » Si c'est votre cas, vous devriez commencer par déléguer de petites tâches ; cela vous permettra d'instaurer la confiance progressivement.

> « **J'aime que les choses soient faites à ma façon.** » Cela ne devrait pas être un obstacle. Afin que le travail soit réalisé comme vous l'entendez, faites part à vos N – 1 de vos préférences et exigences. C'est plus productif que d'essayer de tout faire vous-même.

> « **Mon équipe n'appréciera pas d'avoir plus de travail.** » Peut-être. Mais les meilleurs collaborateurs (ceux que vous voulez garder) apprécient de se voir confier la responsabilité d'une mission importante.

> « **On s'attend à ce que ce soit moi qui résolve les problèmes et prenne les décisions.** » C'est vrai dans une certaine mesure, mais il faut des personnes qui résolvent les problèmes et prennent les décisions à tous les niveaux. Faites comprendre à vos collaborateurs que votre rôle est de les aider à prendre certaines décisions les concernant. De plus, expliquez clairement que certaines tâches déléguées représentent des occasions d'accomplir des tâches nouvelles et intéressantes.

### **Les signes révélateurs**

Voici quelques signes révélateurs d'une nécessaire délégation. L'un d'entre eux vous correspond-il ?

- > Votre boîte mail est toujours pleine.
- > Vous faites régulièrement des heures supplémentaires pour réaliser des tâches que « vous êtes le seul à pouvoir faire ».
- > Les missions déléguées sont souvent inachevées et les échéances non respectées.
- > Vos N – 1 ont le sentiment de ne pas avoir l'autorité ou les ressources nécessaires pour mener à bien leur mission.



- > Vous trouvez à redire aux décisions de vos collaborateurs et retravaillez sur leur mission.
- > Vos N – 1 ne se sentent pas prêts pour accomplir les tâches que vous leur avez confiées.
- > Vous intervenez fréquemment dans les projets attribués aux autres.
- > Le moral de votre équipe est bas et le turnover de plus en plus élevé.
- > Personne n'assume la responsabilité des tâches que vous déléguez.

## **Comment bien déléguer**

---

Pour déléguer efficacement, il est indispensable que vous plantiez le décor et instauriez un climat de confiance. Voici quelques recommandations pour cela :

- > Expliquez clairement ce que vous attendez, pour quand, et comment seront mesurés les résultats. L'ambiguïté n'engendrera qu'une expérience décevante.
- > Incitez vos collaborateurs à vous parler de leurs intérêts professionnels et du temps qu'ils peuvent consacrer à de nouveaux projets.
- > Faites naître un sentiment de responsabilité commune pour les objectifs généraux du service. Ces objectifs ne devraient pas être exclusivement les vôtres.
- > Ne déléguez pas uniquement des tâches fastidieuses ou difficiles. Préférez confier des tâches qui suscitent l'intérêt et peuvent être agréables.

- > Ouvrez des opportunités professionnelles en délégrant des activités qui jouissent d'une forte visibilité au sein de l'entreprise.
- > Reconnaissez que la délégation est une expérience formatrice pour votre équipe ; de ce fait, proposez des formations ou votre aide si nécessaire.
- > Délégez à des personnes dont le jugement et les compétences sont fiables. Bien évidemment, il est pour cela crucial que vous connaissiez parfaitement vos collaborateurs et leurs compétences.
- > Apprenez à faire confiance aux membres moins compétents de votre équipe en leur délégrant des tâches très fortement structurées. Puis offrez-leur le soutien dont ils ont besoin pour accroître leurs compétences.
- > Dès que possible, délégez un projet ou une activité en entier et pas seulement l'un de ses aspects ; cela renforcera la motivation et l'engagement.
- > Observez les progrès de vos collaborateurs et faites-leur un retour.
- > Favorisez le dialogue. Dites par exemple : « Si jamais vous avez un souci, n'hésitez pas à venir m'en parler. »

## **Les méthodes de délégation**

---

La délégation peut être mise en œuvre de plusieurs façons.

**Il est généralement recommandé de confier la responsabilité d'une tâche, d'un projet ou d'une fonction dans son ensemble à une seule personne. Si vous la répartissez entre plusieurs individus, personne ne « possédera » la mission, qui sera par conséquent mal exécutée.**

La délégation de tâche est la méthode la plus simple et un bon point de départ si cela est nouveau pour vous. Cela implique d'assigner une tâche en particulier : rédiger un rapport, faire des recherches, planifier une réunion... En déléguant un projet, vous passez au niveau supérieur. L'importance de la mission déléguée est plus grande et il faut généralement la confier à une personne capable d'assumer un large éventail de responsabilités. On pourrait citer comme exemples l'élaboration d'un nouveau livret d'accueil pour les salariés, la conduite d'une enquête auprès de clients, ou encore la formation de collègues à un nouveau logiciel.

Les managers qui ont beaucoup de  $N - 1$  peuvent choisir de déléguer une fonction, c'est-à-dire un ensemble de tâches et projets qui sont tous en rapport avec une activité en cours (par exemple, la vente, le marketing ou la formation). Cette méthode consiste à confier une fonction à un membre de l'équipe, qui rapporte régulièrement à son manager les dernières informations sur les activités ayant trait à cette fonction.

## **Préparez-vous à déléguer**

Lorsque vous vous préparez à déléguer, déterminez en premier lieu les tâches que vous souhaitez confier. Réfléchissez ensuite aux compétences et aux qualités requises pour mener à bien cette mission. Enfin, attribuez-la au collaborateur le plus qualifié.

## **Quelles tâches déléguer (et lesquelles ne pas déléguer) ?**

Votre charge de travail vous écrase-t-elle ? Si oui, évaluez-la. Déterminez quels aspects de votre travail peuvent être pris en charge par d'autres. Ne soyez pas réticent à déléguer ces tâches, même si vous aimez les effectuer et

ne voulez pas y renoncer. En confiant des missions à des collaborateurs qualifiés, vous leur permettez de diversifier leurs activités et leur offrez un défi stimulant.

Parmi les missions qui peuvent être déléguées, certaines nécessitent une formation ou une expérience particulière. Si jamais une mission est trop importante pour être déléguée, songez à en partager la responsabilité avec une autre personne, tout en veillant bien à expliquer pourquoi vous avez fait ce choix. Par exemple, si vous projetez d'élaborer une brochure, sélectionnez une personne avec de bonnes qualités rédactionnelles et associez-la à une autre qui a des compétences en graphisme, mise en page et fabrication.

*L'une des responsabilités de Clément pendant le premier semestre de cette année était de concevoir, d'organiser et de rédiger la synthèse de l'enquête annuelle conduite auprès des salariés. C'est un énorme travail que Clément a géré seul les années précédentes.*

*Or, les temps ont changé. Depuis qu'il est responsable du service, Clément a très peu de temps disponible. Certes, il peut continuer de réaliser ce travail lui-même, mais cela veut dire qu'il y passera beaucoup de week-ends et que cette tâche empiètera sur d'autres responsabilités urgentes.*

*Au final, Clément a préféré constituer un groupe de travail chargé de s'occuper de l'enquête. Il a dirigé et supervisé le projet et confié les tâches chronophages à deux nouveaux collaborateurs possédant de bonnes compétences d'analyse. Quand le rapport d'enquête final a circulé dans l'entreprise, il portait les noms de Clément et de ses deux collaborateurs.*

**Bien évidemment, toutes les tâches ne peuvent pas ou ne devraient pas être déléguées. En tant que manager, vous devriez toujours être responsable :**

- > de la planification, la direction et la motivation de vos collaborateurs ;**
- > de leur entretien d'évaluation ;**
- > des négociations délicates avec les clients ;**
- > des tâches requérant vos compétences techniques spécifiques ;**
- > du recrutement, du licenciement et du développement de carrière.**

**Selon votre situation, d'autres tâches peuvent venir s'ajouter à cette liste.**

## **L'analyse des tâches**

Après avoir identifié les tâches ou projets qui se prêtent à la délégation, déterminez le travail à réaliser et les compétences requises. L'analyse des tâches implique de répondre à ces trois questions :

- > Quelles capacités d'analyse sont nécessaires pour ce travail ?** On pourrait citer en exemple la capacité à résoudre des problèmes, la réflexion logique, la prise de décision, la planification ou le sens créatif.
- > Quelles activités doivent être accomplies et quel équipement est nécessaire** (par exemple, archiver, utiliser un traitement de texte, organiser, former, développer...) ?
- > Quelles compétences relationnelles sont indispensables pour cette mission** (par exemple, s'entretenir avec les fournisseurs, négocier des ressources, consulter des experts...) ?

## **La personne idéale**

Lorsque vous aurez défini la mission et les compétences requises, demandez-vous : « Lequel de mes collaborateurs est idéal pour ce travail ? » Pour répondre à cette question, envisagez les points suivants :

- > Cette mission pourrait-elle satisfaire le souhait exprimé par l'un des membres de mon équipe au sujet de son évolution de carrière ? Demandez-vous qui a fait preuve d'initiative et souhaité qu'on lui confie de nouveaux challenges. Souvenez-vous que **c'est le travail d'un supérieur de développer les compétences de ses collaborateurs**. Les décisions de délégation ne doivent pas être seulement guidées par le désir d'évolution exprimé par vos N – 1, mais aussi par l'évaluation précise que vous avez faite d'eux.
- > Quelle est la disponibilité de ce collaborateur ? Ne confiez pas de travail supplémentaire à des personnes dont l'emploi du temps est déjà rempli au maximum – même si elles sont consciencieuses et fiables.
- > Dans quelle mesure ce collaborateur aura-t-il besoin de votre aide pour réaliser la mission ?
- > Depuis combien de temps cette personne est-elle à ce poste ? Évitez d'attribuer des missions supplémentaires à de nouveaux collaborateurs tant qu'ils ne maîtrisent pas leur poste.
- > Combien de missions avez-vous déjà confiées à cette personne ? Essayez de déléguer les tâches équitablement parmi tous vos collaborateurs, afin d'éviter toute frustration.
- > Est-il possible de diviser la tâche entre au moins deux personnes afin d'exploiter au mieux leurs compétences ?

Vous pourrez plus facilement sélectionner le bon profil parmi vos collaborateurs si vous faites régulièrement le point sur leurs compétences spécifiques et les notez. Par exemple, une personne qui sait simplifier des concepts abstraits pourrait être un bon formateur, tandis que de bonnes compétences d'organisation seraient importantes pour superviser un projet.

## **Assignez la mission**

---

Quand vous aurez trouvé la personne idéale pour assumer la mission à déléguer, vous devez la lui proposer et lui conférer suffisamment de pouvoir pour l'accomplir. Vous devriez toujours le faire lors d'un entretien en face à face, au cours duquel vous décrierez la mission et demanderez à votre collaborateur s'il accepte de la réaliser. Le dialogue ouvert et la confiance sont des facteurs déterminants dans cette interaction. Pour les instaurer, suivez ces conseils :

- > Décrivez clairement la tâche, le projet ou la fonction.
- > Définissez son but et expliquez comment il ou elle s'insère dans la stratégie globale.
- > Reconsidérez l'étendue des responsabilités de votre collaborateur.
- > Identifiez les autres collaborateurs qui seront, le cas échéant, concernés et décrivez leur rôle.
- > Décidez ensemble des échéances possibles de la mission.
- > Établissez des exigences de performance, des critères de réussite et des niveaux de responsabilité.
- > Définissez des indicateurs fixes pour des critères comme la qualité, le temps ou le coût.
- > Énoncez clairement la responsabilité qui incombe à votre collaborateur de satisfaire les exigences dont vous avez décidé ensemble.
- > Spécifiez les ressources et l'aide auxquelles il pourra avoir accès.
- > Identifiez tous les outils ou ressources matérielles requis et confirmez leur disponibilité.
- > Si nécessaire, désignez d'autres personnes pour aider votre collaborateur à remplir les objectifs fixés.
- > Interrogez-le sur l'aide qu'il attend de vous pendant la mission.

- > Si une formation ou un coaching est nécessaire, évoquez ses modalités.
- > Convenez d'une date pour évaluer les progrès accomplis.

Déléguer à un collaborateur implique souvent de céder un peu d'autorité. Pour ce faire, il est crucial que, dès le début, vous fassiez clairement part de vos directives et de vos attentes. Vous choisirez d'accorder une certaine part d'autorité à votre collaborateur en fonction de ses compétences et de votre confiance en lui. Le mieux serait d'évaluer ses performances passées en tant que décideur et de déterminer la quantité minimum d'autorité qui lui est nécessaire pour mener à bien cette mission.

Lorsque vous aurez défini le niveau d'autorité que vous déléguerez, veillez à communiquer votre décision à toutes les personnes concernées ou affectées par cette mission.

## **Contrôlez, supervisez et évaluez la mission**

Le plus grand défi du manager qui délègue est de s'assurer que son collaborateur n'échoue pas. La meilleure façon de le faire est de **maintenir un niveau adéquat de contrôle, en fixant des échéances et en évaluant régulièrement les progrès réalisés.**

Quand vous dites : « Je veux que ce soit fait pour vendredi prochain », vous exercez un contrôle sur le travail, ce qui est votre devoir de manager. Quand vous ajoutez : « J'aimerais que l'on se voie mercredi après-midi, pour parler de l'avancée du projet et discuter des problèmes éventuels », vous supervisez la mission déléguée. Cette supervision vous fournit des occasions d'aider votre collaborateur et de lui faire des feed-back, et d'accomplir ainsi ce devoir essentiel du manager.

Selon le nombre de tâches que vous avez déléguées et leur complexité, vous pouvez tenir un carnet de bord pour suivre tous les projets, tâches ou fonctions en cours dans votre service. Certains managers se servent de



grands calendriers muraux pour suivre les missions déléguées et visualiser les progrès. D'autres exigent des rapports périodiques pour connaître l'état d'avancement des missions.

Prêtez attention aux signes annonciateurs d'un problème. Quand votre collaborateur se heurte à un obstacle ou commence à décrocher, une intervention de votre part peut être nécessaire. Bien sûr, vous ne résoudrez pas tous les problèmes que vous avez délégués – d'ailleurs, vos collaborateurs ont accepté ce principe. Si vous le faisiez, cela irait à l'encontre de vos intentions. Par conséquent, coachez votre collaborateur, encouragez-le ou fournissez-lui des ressources supplémentaires, selon ce que vous jugez opportun pour l'aider à s'en sortir par lui-même. Apportez cette aide sans être envahissant (surtout si vos collaborateurs se sont engagés à apprendre à gérer les choses par eux-mêmes) et sans leur dicter la « bonne façon de faire ». Souvenez-vous que le plus important, c'est le résultat (l'accomplissement de la mission) et non la manière d'y parvenir.

### **Quelques conseils pour déléguer efficacement**

- > Reconnaissez les compétences de vos collaborateurs.
- > Focalisez-vous sur les résultats. Refrénez toute envie de dicter la manière dont devraient être accomplies les tâches.
- > Servez-vous de la délégation pour accroître les compétences de vos collaborateurs ou les placer favorablement auprès de la direction.
- > Délégez au niveau le plus bas possible.
- > Décrivez clairement les missions à vos N – 1 et fournissez-leur les ressources nécessaires pour qu'ils les mènent à bien.
- > Donnez un feed-back à vos collaborateurs et soutenez-les malgré leurs erreurs.

## **Dressez le bilan**

---

Chaque mission accomplie constitue une occasion d'apprendre, à la fois pour vous et votre collaborateur. Lorsqu'un travail est terminé, vous devriez tous les deux évaluer ce qui s'est bien passé, ce qui s'est mal passé et ce qui aurait pu être fait autrement ou mieux. De plus, vous pouvez :

- > demander à votre collaborateur comment il a vécu cette délégation ;
- > saluer ses réalisations et le féliciter pour les tâches qu'il a correctement remplies ;
- > vous appuyer sur cette expérience pour favoriser l'évolution de ce N – 1 grâce à un coaching continu ou une formation supplémentaire, selon ses besoins.

Vous devriez également vous assurer que la qualité du travail de votre collaborateur est reconnue non seulement par vous, mais aussi par ses collègues, votre supérieur ou vos clients, selon le cas.

Déléguer est sans doute l'outil de gestion du temps le plus efficace à la disposition des directeurs, managers et autres responsables. Si vous déléguez correctement, cela peut libérer votre agenda de tâches que d'autres peuvent et devraient effectuer. Vous pouvez mettre ce temps supplémentaire à profit pour vous occuper de missions qui ont un impact plus grand. Grâce à ces réalisations, vous ne serez plus seulement efficace, mais reconnu comme quelqu'un de performant.

### **Les bilans de l'armée américaine**

L'armée américaine a institutionnalisé le processus de bilan, afin de diffuser les connaissances du terrain. Comme l'a décrit le professeur de Harvard, David Garvin, un bilan est dressé immédiatement après une action et est axé autour de quatre questions :

- > Que cherchions-nous à faire ?

- > Qu'est-il arrivé réellement ?
- > Pourquoi cela s'est-il produit ?
- > Que ferons-nous la prochaine fois ?

L'armée recommande que 25 % du temps consacré au bilan soient dédiés aux deux premières questions, 25 % à la troisième et 50 % à la dernière<sup>2</sup>.

---

1. Ce chapitre s'inspire de documents du module sur la délégation de Harvard ManageMentor®, un service en ligne de Harvard Business School Publishing.

2. GARVIN David A., *Learning in Action*, Harvard Business School Press, 2003, p. 106-107.

---

## L'ESSENTIEL

---

★ Si vous êtes submergé de travail et que ce n'est pas le cas de vos collaborateurs, vous devez davantage déléguer. Si les tâches que vous leur confiez ne sont pas réalisées correctement ou à temps, vous devez apprendre à mieux déléguer.

★ Pour déléguer efficacement, vous devez exprimer clairement ce qui doit être fait, confier aussi bien des tâches fastidieuses que stimulantes et, enfin, superviser les progrès.

★ Il est généralement recommandé de conférer la responsabilité d'une tâche dans son ensemble à une seule personne. De ce fait, seule cette personne est en charge de cette tâche.

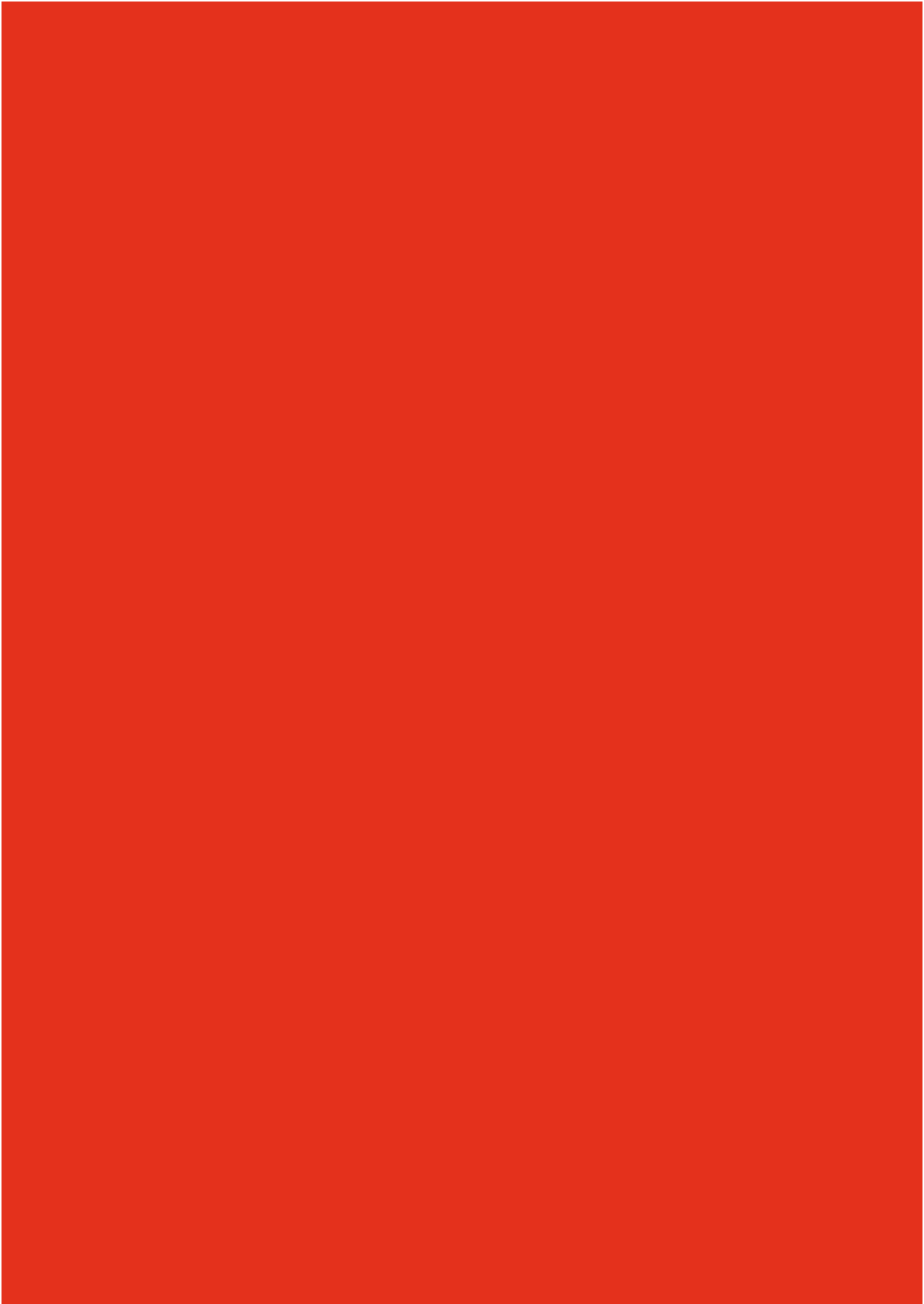
★ Rencontrez votre collaborateur en face à face lorsque vous lui confiez une mission et accordez-lui toujours suffisamment de pouvoir et de ressources pour qu'il puisse la mener à bien.

★ Supervisez les opérations et soyez prêt à intervenir si votre collaborateur s'égare.

★ Tirez les leçons de vos expériences de délégation en dressant systématiquement un bilan.

★ Ne déléguez pas des tâches qui sont de toute évidence de votre responsabilité. Cela revient à abdiquer.





# 4

## Manager son manager

Pour qu'il ne vous fasse plus perdre de temps...

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ◆ **Exiger des objectifs clairs.**
- ◆ **Surmonter le problème de ne pas avoir de directives claires.**
- ◆ **Mettre fin aux réunions inutiles avec votre supérieur.**
- ◆ **Faire face à un « manager goulot d'étranglement ».**

**T**out manager doit s'assurer que ses collaborateurs réalisent leur travail de manière efficace et productive tout en cherchant à atteindre leurs objectifs. C'est une responsabilité primordiale des managers : obtenir des résultats grâce à leurs collaborateurs. Malheureusement, de nombreux supérieurs, sans en avoir conscience, créent des obstacles qui constituent des pertes de temps pour leurs N – 1. C'est le cas lorsque le manager ne définit pas les objectifs de son N – 1, ne donne pas de directives claires et organise des réunions infructueuses ou inutiles.

Votre patron réduit-il votre productivité ou efficacité à cause de l'un de ces écueils ? Ce chapitre vous suggère des solutions pour que ceux-ci ne vous fassent plus perdre de temps. Mais cette question est à double sens. Involontairement, certains, par leur comportement, font perdre du temps à leur supérieur. Nous vous donnerons quelques conseils pour éviter ce problème<sup>1</sup>.

## **La confusion autour des objectifs**

Comme nous l'avons précédemment mis en évidence, les objectifs sont le fondement de toute bonne gestion du temps. Sans objectifs précis, vous n'avez pas de moyens d'évaluer si vous dépensez votre temps à bon escient, ni si vous priorisez vos tâches correctement ; vous n'avez pas non plus une vision claire de ce qui est important et de ce qui ne l'est pas. Si vos objectifs ne sont pas clairs ni compris, la gestion du temps en soi est une perte de temps.



C'est le cas, par exemple, d'un manager et d'un collaborateur qui n'ont pas pris le temps de s'entretenir des objectifs ou de les définir ensemble. Ils ne les ont pas précisés par écrit, ne les ont pas assortis d'une échéance, n'ont pas fait en sorte qu'ils soient mesurables et stimulants, ni ne se sont assurés qu'ils étaient en phase avec la stratégie de l'entreprise. Le collaborateur à qui ces éléments font défaut n'a pas de point de mire, ni ne peut organiser ses tâches de manière cohérente. Quant à son supérieur, il n'a pas de base solide pour évaluer ses progrès ou ses performances. Voici un exemple de perte de temps, rapporté par un responsable du marketing :

*Notre P-DG a émis un règlement sur la maîtrise des coûts, que mon chef nous a négligemment transmis avec une date butoir urgente. Il nous était demandé de réduire les coûts. Malheureusement, ce règlement ne précisait aucun critère. Étions-nous censés réduire les dépenses individuelles d'un certain pourcentage ? Le P-DG souhaitait-il une réduction des dépenses de tant de % au sein de chaque service ? Ou attendait-il que le total des réductions s'élève à un certain montant, par exemple 2 millions d'euros ? Nous n'en avons aucune idée. La conséquence : nous avons redoublé d'activité sans nous coordonner, ce qui nous a fait perdre du temps pour déboucher sur un résultat médiocre.*

Dans cet exemple, le temps a été gâché, car un responsable n'a pas pris le temps de spécifier les détails de l'objectif. Étrangement, certains managers ne s'emploient jamais à cet aspect essentiel du management : fixer les objectifs. Si votre supérieur en fait partie, allez de l'avant :

- > Demandez à le rencontrer pour discuter de vos objectifs.
- > Pendant votre entrevue, fixez ensemble vos objectifs pour l'année et les six mois à venir.

- > Veillez à ce que ceux-ci soient précis, mesurables, etc. (caractéristiques que nous avons déjà évoquées).
- > Assurez-vous que ces objectifs sont jugés importants et sont conformes à la stratégie de votre entreprise (ou de votre service).
- > Prenez garde à ce que vos objectifs soient en accord avec le système de récompense de l'entreprise. Ayez la garantie que vous serez récompensé (et non pénalisé) en atteignant les objectifs qui vous ont été fixés.
- > Réfléchissez à votre capacité de remplir les objectifs fixés. Avez-vous les compétences et ressources nécessaires ? Sinon, évoquez avec votre supérieur la possibilité d'une formation ou de ressources supplémentaires.

Lorsque vous serez tous les deux d'accord, mettez ces objectifs par écrit et assurez-vous que ce document est rangé dans votre dossier. Entretenez-vous régulièrement avec votre supérieur pour évoquer vos progrès et déterminer si vos objectifs sont toujours pertinents. En effet, vos objectifs peuvent cesser de l'être du fait de certaines évolutions.

## **L'absence de directives claires**

---

D'après un certain nombre de managers et de techniciens, les supérieurs qui donnent des directives ou détails inappropriés sur le travail à effectuer sont légions. Le témoignage suivant vous rappelle-t-il quelque chose ?

*J'étais l'un des trois chefs de produit sous les ordres de Tristan, un patron très inefficace. Suite à une requête de son supérieur, Tristan nous a tous convoqués dans son bureau pour une réunion préparée à la hâte. « Écoutez, nous a-t-il dit, je veux que chacun de vous laisse tomber ce sur quoi il travaille et rédige un rapport sur les nouveaux*

*produits en cours de développement. Vous préciserez le chiffre d'affaires que vous prévoyez pour ces produits pour cette année fiscale et la suivante. » Tristan voulait ces rapports pour le lendemain à 15 h.*

*Par conséquent, nous sommes tous retournés à notre bureau, avons mis de côté tout le reste et avons commencé à travailler sur ces rapports. J'ai dû passer sept ou huit heures sur le mien, à peu près autant que mes collègues – ce qui fait un total de vingt et une à vingt-quatre heures. Nous avons donné à Tristan ce qu'il nous avait demandé. Deux jours plus tard, il nous a de nouveau convoqués dans son bureau, pour nous annoncer que nos rapports ne correspondaient pas à ce qu'il attendait. Il avait un format bien précis en tête, il voulait que les chiffres d'affaires des produits actuels figurent dans le rapport et ainsi de suite – que des choses qu'il n'avait pas pris la peine d'évoquer lors de la précédente réunion. C'est ainsi que nous avons dû tout recommencer. Si Tristan avait dès le début exprimé plus clairement ce qu'il attendait, nous n'aurions pas tous les trois perdu tout ce temps.*

Voici une autre histoire vraie, rapportée par un manager d'une entreprise de services financiers :

*Nous avons un directeur adjoint dont la plus grande préoccupation dans la vie semble être d'avoir les diapositives PowerPoint les plus soignées possible. Dès qu'il doit faire une présentation à la direction ou au conseil d'administration, nous devons tout laisser tomber et passer des heures et des heures sur ses diapositives. De très nombreuses versions sont nécessaires avant qu'il ne les accepte, car il ne nous dit jamais ce qu'il veut. Il a besoin de voir quelque chose avant de pouvoir décider si cela répond à ses attentes. De ce fait, nous*

*lui présentons plusieurs diapositives, il les regarde et dit : « Pouvez-vous agrandir la police et changer la couleur du fond ? » Il demande des modifications jusqu'au dernier moment.*

*Toute présentation interne importante qu'il doit faire à son supérieur (un projet stratégique, le budget, la révision d'un projet...) provoque des crises d'angoisse parmi ses  $N - 1$  et cette angoisse se répercute sur nos propres  $N - 1$ . Nous sommes tous nerveux dès que notre directeur adjoint doit faire une présentation.*

*Naturellement, cette activité détourne l'attention que nous devrions accorder à nos clients et à la gestion de nos propres affaires. S'il réfléchissait simplement à ses requêtes avant de nous en faire part, nous pourrions effectuer le travail en deux fois moins de temps.*

Les directeurs ont de bonnes raisons d'exprimer clairement un objectif sans préciser en détail comment ils veulent que le travail soit réalisé. L'une est d'éviter de tout contrôler – et donner ainsi à leurs collaborateurs l'occasion de concevoir eux-mêmes leurs solutions. Par exemple, pour beaucoup d'activités scientifiques et techniques, les salariés doivent résoudre des problèmes complexes pour lesquels il ne peut y avoir de directives claires. Dans cette situation, les managers doivent compter sur leurs collaborateurs talentueux et créatifs pour trouver des solutions optimales. Un manager pourrait par exemple dire : « Nous devons construire un véhicule militaire qui consomme peu de carburant (10 l/100 km sur route), qui puisse manœuvrer sur des terrains accidentés et protéger le conducteur et ses cinq passagers de petites armes à feu. » Ainsi, on indique aux collaborateurs à quoi doit ressembler le résultat et on les charge de le produire.

Cette méthode de management axée sur les résultats fait gagner du temps aux responsables qui en manquent.

**Plutôt que de préciser ce que les titulaires des différents postes devraient faire et comment ils devraient le faire, les managers doivent se concentrer sur la disponibilité des ressources, la formation et la motivation qui sont nécessaires pour atteindre les résultats désirés.**

*Alors qu'il était P-DG de Hewlett-Packard, John Young a pratiqué ce type de management axé sur les résultats. Tous les deux ou trois ans, il faisait part d'un objectif clair, important et exigeant et laissait le soin au personnel talentueux de son entreprise de trouver comment l'atteindre. Une année, par exemple, il a exigé une réduction de 90 % du nombre de défaillances des produits HP et demandé que ce niveau de fiabilité soit atteint dans les deux ans. Autre exemple : il a mis les concepteurs de produits au défi de réduire de moitié l'intervalle entre la formulation d'une nouvelle idée de produit et son lancement. Dans les deux cas, le personnel de HP a relevé le défi avec succès – et sans que leur P-DG ne soit toujours sur leur dos. Young exprimait clairement un objectif et laissait ses salariés le réaliser à leur façon.*

Cependant, tous les patrons ne sont pas comme John Young. Certains veulent que les choses soient faites d'une certaine manière – et peut-être ont-ils une bonne raison à cela. Mais ces managers ont alors l'obligation de préciser ce qu'ils veulent et comment ils le veulent. Mieux encore, ils devraient exposer à la fois les détails de la mission ainsi que l'esprit ou le but de leurs directives. Autrement, ils risquent de diminuer leurs propres performances en gaspillant le temps précieux de leurs collaborateurs.

Si votre supérieur a l'habitude de ne pas donner de directives et vous reproche votre méthode de travail, n'attendez pas que le problème

disparaisse de lui-même. Cette habitude ne lui passera pas sans un peu d'aide. Voici une suggestion : quand votre N + 1 vous donne des instructions, ébauchez un projet de réalisation de la tâche. Puis exposez-le-lui : « C'est ainsi que je prévois d'aborder les choses. Qu'en pensez-vous ? » Retravaillez votre plan en prenant en compte ses commentaires et critiques et faites en sorte qu'il vous dise la fois suivante : « Oui, c'est la meilleure façon de gérer cela. » Si vous procédez ainsi suffisamment souvent, votre supérieur se rendra compte qu'il peut gagner du temps en étant précis la première fois qu'il vous décrit ce qu'il attend de vous.

**En amont de la réalisation d'une mission, faites valider à plusieurs reprises le mode opératoire par votre manager. Il finira par comprendre qu'il peut gagner un temps précieux en se montrant plus précis dans sa demande, dès la première fois qu'il vous en parle. Il adoptera une nouvelle et meilleure habitude dans sa manière de vous manager.**

## **Les réunions inutiles**

Tout employé de bureau assiste à une litanie de réunions inutiles. Scott Adams, le créateur de la bande dessinée *Dilbert*, a fait fortune en illustrant les pires histoires de réunions que lui faisaient parvenir des employés de bureau. Voici deux histoires de réunions inutiles racontées par des managers et des directeurs. La première est rapportée par le P-DG d'une entreprise de design :

*Le personnage central de mon exemple préféré de réunion inutile est un chef que j'ai eu au début de ma carrière. Il exigeait que chacun de nous assiste à une réunion d'équipe quotidienne, au cours de laquelle il ouvrait le courrier du service, lisait chaque lettre à voix haute, puis sollicitait notre avis sur les mesures à prendre. Cela durait souvent toute la matinée.*

Voici le témoignage d'une autre personne :

*Notre P-DG répondait fréquemment à ses appels téléphoniques (souvent de son épouse) durant les réunions qui se tenaient dans son bureau. Nous devions attendre comme des andouilles qu'il ait terminé. Je me souviens particulièrement bien d'une fois où le P-DG, le directeur financier, trois autres personnes et moi-même discussions d'un projet pour lequel un investissement financier majeur était en jeu. À part moi, se trouvaient là les personnes les mieux payées de l'entreprise. Un quart d'heure après le début de notre réunion, le P-DG a pris un appel de sa femme qui a duré au moins vingt minutes. Pour éviter que ma tension ne grimpe dangereusement, je calculais mentalement ce que chaque minute perdue coûtait à l'entreprise en salaires et avantages pour nous six. Je suis parvenu à un très gros chiffre. Quand le P-DG a dit au revoir à sa femme, il ne nous restait plus assez de temps pour terminer notre conversation. Nous avons dû programmer une autre réunion.*

*Suite à cet épisode, j'emportais toujours avec moi du travail aux réunions du P-DG. Cela me permettait de ne pas perdre mon temps pendant que notre brillant chef papotait au téléphone comme si nous et nos problèmes ne comptions pas.*

Le pire type de réunion perte de temps est peut-être celle où le patron a déjà déterminé l'issue désirée, mais oblige ses N – 1 à faire mine de parvenir à la même conclusion. Certains appellent cela la « fausse collaboration ». En voici un exemple, proposé par un manager intermédiaire :

*Grégory, notre chef, organise une réunion d'équipe tous les mardis matin de 9 h à 11 h. Pendant ces réunions, il encourage tout le monde à faire part de ses idées, ce qui donne l'impression, à première vue, que nous contribuons tous à la décision finale. Mais c'est vraiment une mascarade, puisque Grégory a déjà pris sa décision. Ses propositions l'emportent toujours. Ces réunions ne lui servent qu'à essayer de nous faire croire que nos idées sont importantes – ce qui n'est pas le cas. S'il veut prendre toutes les décisions, ce n'est pas un souci ; c'est lui le patron. Je regrette seulement qu'il nous fasse perdre notre temps toutes les semaines avec cette supercherie. Je sais que tous mes collègues partagent mon avis.*

Les réunions conduites par votre supérieur devraient être un exemple d'efficacité. Comme toute bonne réunion, elles devraient être bien organisées, suivre un ordre du jour concis, inviter toutes les personnes concernées et aboutir à une décision ou à des mesures concrètes. Les participants devraient avoir le sentiment que leur temps est employé à bon escient et qu'ils apportent quelque chose à cette réunion tout autant qu'ils y gagnent.

Si les réunions de votre supérieur ne correspondent pas à cette description, faites tout ce que vous pouvez pour changer la donne. Par exemple, avant que la réunion ne commence réellement, demandez à ce que des modifications soient apportées à l'ordre du jour ; trouvez un moyen subtil d'informer votre manager que vous avez des inquiétudes concernant la gestion de ces réunions.



## **Le manager goulot d'étranglement**

*Ma responsable veut que tout passe par elle. Que ce soit une demande de modification ou quelque chose d'aussi banal que l'envoi d'une lettre, elle ressent le besoin de le voir et de l'approuver. Le problème, c'est qu'elle n'a pas le temps de le faire en temps utile. Par conséquent, la plupart des projets sont en attente.*

Cette personne vient de décrire un manager goulot d'étranglement. Celui-ci produit un engorgement dans le déroulement des opérations, ce qui fait stagner les projets. Cela fait perdre du temps aux salariés qui doivent attendre le feu vert de leur manager pour exécuter leurs tâches.

Cette situation peut être inévitable lorsque la supervision d'un spécialiste agréé est exigée par la loi ou que les compétences du collaborateur ne sont pas prouvées ou fiables. Toutefois, ces situations sont rares. Dans la plupart des autres cas, le manager tient absolument à contrôler. Voici quelques solutions pour remédier à cette situation :

- > Faites une étude : évaluez les pertes de productivité occasionnées par le goulot d'étranglement.
- > Faites part à votre supérieur de vos découvertes et cherchez ensemble des solutions.
- > Trouvez des solutions qui conviennent à votre responsable. Par exemple, déterminez les tâches qui n'ont pas besoin de passer par lui, ou invitez-le à confier, à vous ou à une autre personne, la responsabilité d'approuver des tâches de moindre importance.

Ce qui est important ici est de faire état du problème. **Votre supérieur a encore plus intérêt que vous à promouvoir la productivité.** Il ne peut résoudre le problème que s'il en est conscient. S'il ne s'en occupe pas, songez à changer de travail. Un manager goulot d'étranglement qui refuse de modifier son comportement est un obstacle à l'évolution de votre carrière.

## Et vous, faites-vous perdre du temps à votre manager ?

---

Il est facile de remarquer les défauts de votre manager et de vous plaindre qu'il vous fait parfois perdre votre temps. C'est beaucoup plus difficile d'admettre que votre comportement fait perdre du temps à votre supérieur. Souvenez-vous que ce dernier est autant pris par le temps que vous, et demandez-vous si vous êtes une source de perte de temps.

### Évitez les requêtes inutiles

Sollicitez-vous trop souvent votre supérieur pour qu'il intervienne, alors que vous ou l'un de vos N – 1 pourriez parvenir au même résultat sans son aide ? Dans leur article de référence « Managing Your Boss », John Gabarro et John Kotter remarquent que toute requête que vous formulez à votre responsable épuise certaines de ses ressources ; elles épuisent également souvent une part du capital limité que vous avez auprès de lui. Ainsi, n'exprimez pas de requêtes futiles ou non essentielles. Gabarro et Kotter citent l'exemple d'une personne qui n'a pas tenu compte de ce conseil :

*Un directeur adjoint s'est donné beaucoup de mal pour que son chef licencie une secrétaire d'un autre service qui fourrait son nez partout. Son chef a dû user de beaucoup d'influence pour y parvenir. Naturellement, le directeur de l'autre service était mécontent. Plus tard, lorsque le directeur adjoint a voulu résoudre des problèmes plus importants, il a rencontré des difficultés. En utilisant toutes ses cartouches sur un problème relativement futile, cela est devenu difficile pour lui et son chef de satisfaire des objectifs bien plus sérieux<sup>2</sup>.*

### Ne délégez pas vos problèmes à votre supérieur

Si des personnes se trouvent sous vos ordres, la dernière chose que vous devriez leur autoriser, c'est de vous déléguer leurs problèmes. Si vous faites cela, elles viendront toutes les quinze minutes vous demander : « Je ne sais pas comment faire. Pourriez-vous vous en occuper pour moi ? » **Les managers inefficaces font des problèmes de leurs collaborateurs leurs propres problèmes.** Ces managers finissent par se rendre compte que leur emploi du temps est surchargé, tandis que les journées de leurs collaborateurs ne sont pas remplies.

Aider ses collaborateurs est un aspect de la fonction de manager. Le manager efficace offre les conseils ou les ressources dont ses collaborateurs ont besoin pour résoudre leurs problèmes. Mais ce manager s'assure que, lorsqu'ils quittent son bureau, ils portent toujours le fardeau sur leurs épaules.

Étudiez dès à présent votre comportement. Déléguiez-vous vers le haut, en confiant vos problèmes à votre supérieur ? Si oui, vous lui faites perdre du temps.

### **Adaptez-vous au style de votre supérieur**

Vous pouvez faire gagner du temps à votre supérieur en comprenant son style de travail et en vous y adaptant. Certains responsables exigent que leurs collaborateurs leur fournissent beaucoup d'informations et des analyses détaillées ; ils ont du mal à prendre une décision s'ils n'ont pas plus de 10 % de l'information à leur disposition. C'est leur style. D'autres se reposent davantage sur leur expérience et leur intuition, prenant des décisions avec un minimum d'informations. Certains managers aiment beaucoup lire, tandis que d'autres préfèrent écouter...

Comprenez-vous comment fonctionne votre N + 1 ? Veut-il réellement cette montagne de feuilles de calcul et d'analyses que vous venez de déposer sur son bureau, ou préférerait-il que vous synthétisiez les problèmes et les solutions au cours d'une brève conversation ? Cherchez à comprendre sa

façon de traiter l'information, de gérer les réunions et de prendre les décisions, et vous gagnerez tous les deux beaucoup de temps.

**Votre manager et vous avez besoin l'un de l'autre. En raison de cette dépendance réciproque, il est impératif que vous instauriez une relation étroite et appreniez à travailler ensemble efficacement.**

**De ce fait, prêtez attention à la manière dont votre manager gâche son temps et suivez les conseils de ce chapitre afin d'améliorer la situation.**

**Ensuite, analysez votre comportement et demandez-vous comment vous pourriez travailler de manière plus productive avec les personnes au-dessus et en dessous de vous.**

---

1. Ce chapitre s'appuie sur le support utilisé pour le module Persuasion de Harvard ManageMentor®, un produit électronique de Harvard Business School Publishing.

2. GABARRO John et KOTTER John, « Managing Your Boss », *Harvard Business Review*, mai-juin 1993, p. 157.

---

## L'ESSENTIEL

---

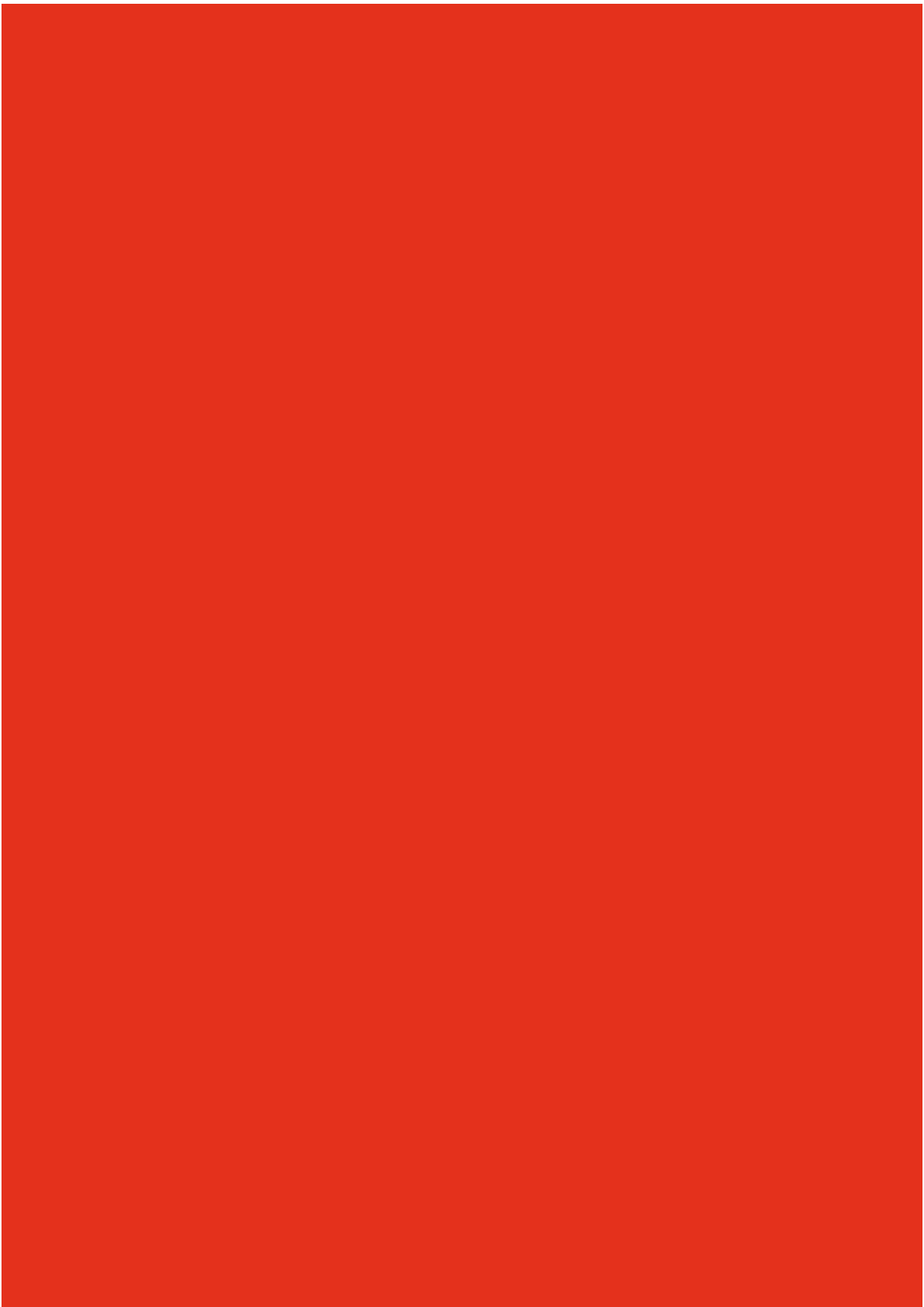
★ Sans le vouloir, votre manager peut vous faire perdre du temps lorsqu'il ne vous décrit pas vos objectifs, ne vous donne pas de directives claires, vous invite à des réunions infructueuses ou inutiles et crée des goulots d'étranglement vous empêchant d'avancer.

★ Si votre manager n'a pas clairement fixé vos objectifs, demandez à le rencontrer pour en décider ensemble. Faites en sorte que ces objectifs soient précis et mesurables et mettez tout par écrit.

★ Ne pas donner de directives claires à ses collaborateurs est une source majeure de perte de temps.

★ Une grande quantité de temps est perdue dans des réunions inutiles. Les responsables devraient montrer l'exemple en conduisant des réunions productives. Elles devraient être bien organisées, suivre un ordre du jour concis, inviter toutes les personnes concernées et aboutir à une décision ou à des mesures concrètes.

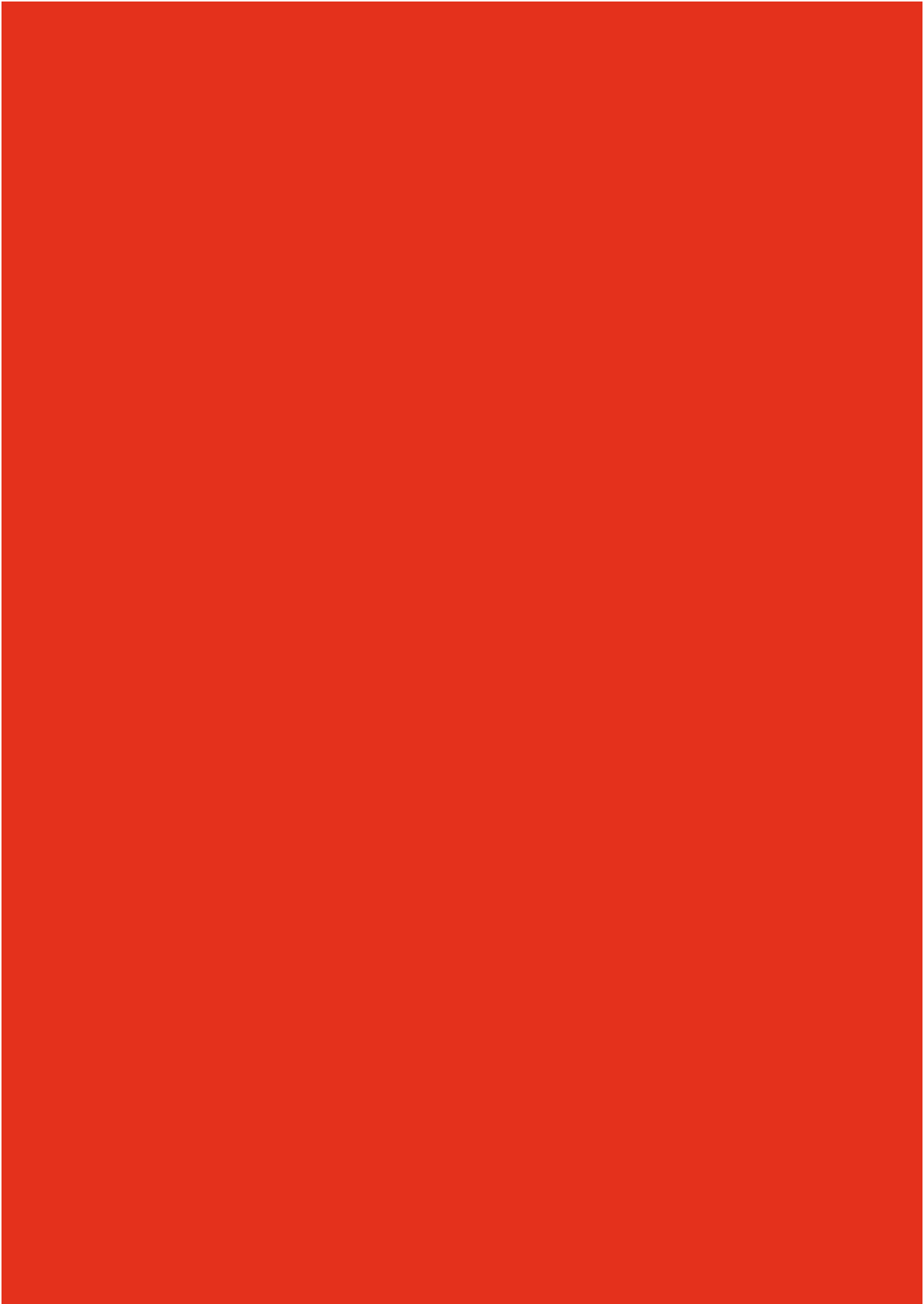
★ Un manager goulot d'étranglement crée un engorgement dans le déroulement des opérations, ce qui fait stagner les projets. Cela fait perdre du temps aux salariés, qui doivent attendre son feu vert pour avancer.



Partie

2

# **Piloter son équipe avec succès**





# 1

## Recruter les meilleurs

### Le rôle clé du capital humain

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ◆ Définir les besoins pour le poste.
- ◆ Rechercher des candidats prometteurs.
- ◆ Conduire les entretiens.
- ◆ Évaluer les candidats.
- ◆ Prendre une décision et faire une offre.

**P**our un manager, peu de décisions sont aussi importantes que le recrutement. À l’heure où le capital humain est devenu le principal élément de différenciation entre des entreprises concurrentes, les qualités et les compétences des personnes que vous intégrez dans votre équipe sont déterminantes pour la réussite de votre entreprise – et la vôtre en tant que manager.

La qualité et l’efficacité de votre service dépendent des personnes que vous recrutez. Engagez des collaborateurs médiocres et vous dirigerez une entreprise médiocre. Même si vous les coachez et leur faites suivre des formations coûteuses, vous n’améliorerez sans doute pas le niveau général de votre service. Si vous ne recrutez que des personnes avec un bon ou très bon niveau, vous aurez tous les ingrédients d’une équipe performante.

Comme beaucoup d’autres activités menées par les entreprises, le recrutement est un processus : un ensemble d’activités combinant plusieurs éléments pour générer un résultat. Ce processus passe par la collecte d’informations sur le poste, la réception des candidatures et la délibération des décideurs, et ce dans le but de produire un résultat : l’intégration dans l’entreprise de nouvelles personnes. Ce chapitre décompose le recrutement en cinq étapes. En respectant bien ces étapes, vos recrutements seront de meilleure qualité, mais vous aurez aussi l’assurance de recruter les *bonnes* personnes<sup>1</sup>.

## **Définissez les besoins pour le poste**

---

Avant de recruter, vous devez déterminer pour quoi vous cherchez quelqu'un. Il vous faut également définir les compétences et les qualités personnelles adaptées au poste et à l'entreprise. Pour cela, vous devez avoir une idée précise des éléments suivants :

- > les principales responsabilités et tâches remplies à ce poste ;
- > la formation et l'expérience requises ;
- > les qualités personnelles nécessaires (relationnelles, intellectuelles, etc.) ;
- > la culture de votre entreprise (esprit d'équipe, degré de conformisme, système de rétribution, etc.) ;
- > votre style de management (autoritaire, coercitif, participatif, etc.) et ses répercussions sur les relations de travail.

### **Les principales responsabilités et tâches**

Si vous recrutez pour un emploi existant, analysez les activités de la personne actuellement en place et évaluez son descriptif de poste. Cependant, ne considérez pas les données recueillies comme définitives. Profitez de ce recrutement pour réexaminer les principales responsabilités et tâches de la fonction. Vous devez être capable de répondre à la question : « En quoi consiste exactement le travail de mon collaborateur ? »

### **La formation et l'expérience**

Lorsque vous évaluez les candidats, la formation et l'expérience sont les deux critères les plus importants à prendre en compte. En ce qui concerne la formation, vous pouvez spécifier un type de diplôme, ou un niveau d'études. Demandez-vous si un parcours précis est réellement indispensable. Pouvez-vous faire preuve de souplesse sur ce point ? L'expérience peut-elle se substituer à une formation ?

Les critères concernant l'expérience doivent se fonder sur une analyse minutieuse des tâches et responsabilités propres au poste en question.

Qu'est-ce qui est le plus souhaitable :

- > une expérience dans le secteur ?
- > une expérience du métier ?
- > une expérience au sein d'une grande (ou petite) entreprise ?

L'expérience du secteur et du métier est cruciale pour les postes tournés vers l'extérieur, exigeant une connaissance parfaite des produits et de la concurrence. Cependant, si un bon candidat ne possède pas toute l'expérience requise, demandez-vous s'il peut être formé et combien de temps cela nécessitera. Des tests permettent, par exemple, d'apprécier l'aisance d'une personne avec les chiffres, son sens de l'espace, ses compétences en mécanique, etc. Vous devez savoir si l'entreprise dispose du temps et des ressources nécessaires pour former une recrue sur le tas.

## Les qualités personnelles

Les qualités personnelles d'un candidat déterminent la manière dont il abordera le poste et les relations qu'il pourra entretenir avec ses collègues (voir l'encadré « [Qualités personnelles : trouvez le consensus](#) »). Évaluez les caractéristiques suivantes en fonction des tâches et des responsabilités que vous avez listées pour le poste à pourvoir :

> **Les compétences analytiques et créatives.** Elles vous renseignent sur la capacité d'un candidat à estimer les problèmes et à envisager de nouvelles solutions.

> **Le mode de prise de décision.** Il est propre à chacun. Certaines personnes sont très structurées, analytiques et s'appuient sur les faits ; d'autres se fient davantage à leur intuition. Certains prennent des décisions rapidement, tandis que d'autres les méditent longuement. Certains recherchent le consensus, alors que d'autres ne dévoilent rien de leurs

intentions. Vous devez absolument définir si un mode de fonctionnement particulier est requis pour réussir à ce poste et, si oui, lequel.

> **Le savoir-être.** Il est étroitement lié au comportement : il est donc primordial de le cerner lors du recrutement. Pour définir les qualités personnelles les plus appropriées, songez aux différentes tâches que le collaborateur sera amené à exécuter. Quelles caractéristiques sont nécessaires pour de bonnes performances, surtout par rapport aux supérieurs, collègues et N – 1 avec lesquels la personne collaborera ? Par exemple, un contrôleur de gestion devrait idéalement être patient, organisé, méticuleux, réservé et soucieux du détail. Quant à un responsable commercial, on peut souhaiter qu'il soit extraverti, compétitif et peu formaliste.

> **La motivation.** Les objectifs personnels d'un candidat, ses centres d'intérêt, son énergie et l'évolution de sa carrière sont souvent révélateurs de sa motivation. Aussi, demandez-vous : « Ce travail correspond-il aux aspirations personnelles du candidat ? Accomplira-t-il son travail avec enthousiasme et énergie ? »

> **L'état d'esprit.** Dans de nombreux cas, il vaut mieux préférer un candidat avec un bon mental aux candidats présentant plus de diplômes, de compétences et même d'expérience dans le domaine.

*La compagnie aérienne Southwest Airlines est un exemple remarquable d'une entreprise florissante qui donne la priorité à l'état d'esprit lors de ses recrutements. Elle n'engage que des personnes qui ont le sens de l'humour, l'esprit d'équipe et le désir de satisfaire les clients. Herb Kelleher, fondateur et ancien P-DG de cette compagnie, a un jour déclaré : « Si vous n'avez pas le bon état d'esprit, nous ne voulons pas de vous, peu important vos compétences. Nous pouvons jouer sur les compétences via la formation. Nous ne pouvons pas changer un état d'esprit<sup>2</sup>. »*

## Qualités personnelles : trouvez le consensus

De nombreuses décisions de recrutement s'engagent mal, car l'entreprise n'a pas correctement explicité ce qu'elle attendait de la nouvelle recrue. Par exemple, les différentes personnes avec lesquelles elle interagira (ou qui participent à la décision du recrutement) peuvent avoir une idée différente du candidat idéal.

*Imaginez ainsi qu'une entreprise veuille pourvoir un poste de concepteur de produits, mais ne soit pas parvenue à un consensus sur les principaux critères du recrutement. Le directeur de la conception veut une personne expérimentée, avec une grande expérience de la conception chez l'un des concurrents les plus redoutables de l'entreprise. Le directeur des finances préfère une personne fraîchement diplômée (et dont le salaire sera plus abordable). Le directeur du marketing fait pression pour recruter quelqu'un disposant d'une expérience en marketing dans une gamme de produits similaire. Quant au supérieur direct de cette nouvelle recrue, il recherche surtout un bon relationnel.*

Les postulants se retrouvant dans cette situation sont à plaindre ! Pour éviter une telle confusion, suivez cette méthode :

- > Demandez à toutes les personnes qui travailleront avec la nouvelle recrue de dresser chacune de leur côté la liste précise des qualités qu'elles attendent.
- > Réunissez-vous et discutez ouvertement des différences entre toutes les listes.
- > Décidez *ensemble* des critères auxquels vous donnez la priorité.
- > Élaborez une nouvelle liste de critères sur laquelle tout le monde doit s'accorder.
- > Tenez-vous-en à cette liste lorsque vous évaluerez les candidats.

---

## Réalisez un descriptif du poste

Une fois que vous aurez bien cerné les besoins pour le poste, créez-en un descriptif. Celui-ci mentionne les principales missions, les relations hiérarchiques, les horaires et les qualifications exigées. Il vous permet d'expliquer le poste aux candidats potentiels ainsi qu'au cabinet de recrutement auquel vous pourriez faire appel. Il se peut que votre entreprise exige que vous vous conformiez à une certaine présentation ou modèle.

**Un descriptif de poste clairement rédigé et axé sur les résultats peut influencer les prémices d'une relation avec un collaborateur et lui permettre de comprendre la stratégie de l'entreprise, sa culture, ses besoins et ses objectifs. Il peut aussi servir de base pour une rupture de contrat légale si cela se révélait nécessaire.**

Votre descriptif de poste doit inclure les éléments suivants :

- > l'intitulé du poste, le service et le nom de l'entreprise ;
- > le chargé du recrutement et le responsable direct ;
- > une synthèse des missions, responsabilités et objectifs ;
- > la rémunération, les horaires et la situation géographique ;
- > la formation et l'expérience requises ;
- > les qualités personnelles nécessaires.

Une grande partie de ces éléments devra être validée par les ressources humaines.

L'élaboration du descriptif du poste peut être l'occasion de repenser l'emploi vacant, au lieu de simplement le pourvoir. Par exemple, la personne qui occupait le poste de manager était très axée sur la stratégie, mais il vous semble désormais nécessaire que le titulaire soit plus impliqué dans l'opérationnel. Prenez

donc cela en compte pour élaborer un nouveau descriptif. Pour ce faire, observez les conseils suivants :

> **Faites la distinction entre les connaissances, les compétences et les aptitudes.** Certains postes requièrent des diplômes d'études supérieures. D'autres exigent des compétences particulières, comme savoir programmer en Java. D'autres encore nécessitent des aptitudes physiques (comme la coordination œil-main) ou psychologiques (par exemple, savoir manier les chiffres). Analysez vos besoins.

> **Prenez votre temps pour bien faire les choses.** Certes, vous avez besoin d'un nouveau collaborateur pour la semaine prochaine, mais il vous en coûtera bien plus de vous débarrasser d'une mauvaise recrue que de passer du temps à trouver le bon profil.

> **Respectez toutes les obligations juridiques.** Par exemple, vous ne pouvez pas écarter une personne d'une procédure de recrutement pour les motifs suivants : origine, sexe, mœurs, orientation sexuelle, âge, situation de famille, grossesse, appartenance ou non-appartenance à une ethnie ou une nation, opinions politiques, convictions religieuses, apparence physique, handicap...

## **Recherchez des candidats prometteurs**

---

Pour que votre recrutement soit une réussite, il est essentiel que vous trouviez des candidats qualifiés (voir l'encadré « [Quelques conseils pour dénicher la personne idéale](#) »). Notez que l'adjectif « qualifié » est important. Un grand nombre de candidats médiocres est loin d'être aussi pertinent qu'un petit vivier de candidats compétents. Pour y parvenir, vous pouvez diffuser votre offre d'emploi en utilisant le maximum d'outils appropriés et ciblés.

Parmi ceux-ci, citons Pôle emploi, les cabinets de recrutement, les petites annonces, les recommandations de collègues, les revues spécialisées, les



associations professionnelles, vos contacts, Internet... De plus, vous pouvez accroître le nombre de candidats qualifiés grâce à des programmes tels que des stages ou des partenariats avec des universités, des grandes écoles et des associations.

Privilégiez les recommandations de salariés en poste pour attirer un plus grand nombre de candidats. De nombreuses entreprises encouragent d'ailleurs ce système en versant des primes aux salariés dont les « cooptés » sont engagés. En général, cette pratique est beaucoup moins coûteuse que les autres et produit des résultats plus satisfaisants, puisqu'il est peu probable que vos collaborateurs vous recommandent une personne non qualifiée ou susceptible d'être un mauvais collaborateur.

### **Quelques conseils pour dénicher la personne idéale**

- > Faites appel à vos collaborateurs.
- > Recrutez en externe pour que votre entreprise s'enrichisse de nouveaux points de vue ainsi que de nouvelles compétences et expériences.
- > Analysez le profil que vous recherchez afin de trouver à coup sûr le candidat parfait.
- > La réussite à un ancien poste est l'indication la plus fiable de performances futures.
- > Souvenez-vous que : bonne formation + expérience adéquate + personnalité compatible = meilleur candidat.
- > Méfiez-vous du piège « On se ressemble ». Certains managers ont tendance à favoriser des postulants avec lesquels ils ont en commun une formation, une expérience, l'âge, le sexe, des origines géographiques ou des loisirs. Pour éviter cet écueil, focalisez-vous objectivement sur les besoins du poste et sur les qualifications du candidat.

## **Triez les CV**

Plus vous aurez de candidats, plus vous aurez le choix. Mais cela signifie aussi que vous aurez davantage de tri à faire pour trouver le meilleur profil. Et ce tri commence par la sélection des CV.

La lettre de motivation et le CV sont le premier contact que vous avez avec un candidat. Retenez ceux qui mentionnent les qualités que vous recherchez. Si vous recevez un grand nombre de CV, procédez en deux étapes. Lors de la première phase, éliminez les candidats qui ne répondent pas au poste. Lors de la seconde, sélectionnez les CV qui :

- > donnent des indications de réussite et de résultats (par exemple, recherche du profit, stabilité ou évolution de carrière progressive) ;
- > ont un objectif de carrière en adéquation avec le poste offert (mais méfiez-vous, car on conseille souvent aux candidats d'adapter leurs prétendus objectifs de carrière à ceux des postes auxquels ils postulent) ;
- > sont bien conçus et rédigés correctement.

**Au cours de cette phase, prenez aussi en compte les différences plus subtiles entre les candidats qualifiés (par exemple, les années et la qualité de leurs expériences, la formation technique ou managériale, le secteur des entreprises pour lesquelles ils ont travaillé, etc.). Dressez ensuite une liste des candidats les plus intéressants.**

Lorsque vous étudiez les CV, soyez à l'affût des signes qui pourraient révéler des points faibles, comme :

- > une grande place accordée à la formation (cela cache peut-être peu d'expérience professionnelle) ;

- > des « trous » dans le CV (que faisait le candidat pendant ce temps ?) ;
- > des CDD à répétition, notamment après une longue période dans une même entreprise ;
- > une évolution de carrière chaotique ;
- > trop d'informations personnelles (le postulant a peut-être une expérience professionnelle limitée) ;
- > uniquement des descriptions de poste, sans aucune mention des résultats ni des missions accomplies.

## **Conduisez les entretiens**

---

Un entretien d'embauche a un but fondamental : donner l'occasion au recruteur et au candidat d'obtenir les informations dont tous deux ont besoin pour prendre la meilleure décision possible. Puisque le temps consacré à chaque candidat est limité, organisez-vous pour optimiser ce temps.

Lors des entretiens pour un poste important, vous passerez sans doute par deux des étapes suivantes. Dans certains cas, vous pouvez même suivre les trois étapes.

> **Entretien de sélection par téléphone.** Il peut être effectué par vous, un cabinet de recrutement, votre service des ressources humaines ou un collaborateur. Son but est de confirmer que le candidat correspond aux attentes de votre entreprise, ce qui peut se faire très rapidement. Cet entretien permet aussi de recueillir quelques premières impressions sur le candidat : vous a-t-il rappelé à l'heure convenue ? S'exprime-t-il correctement ?

> **Premier entretien « en personne ».** Ne gardez que quatre à sept candidats pour les premiers entretiens. Cette entrevue durera sans doute une demi-heure à une heure. Pour des postes peu exigeants, vous pouvez

apprendre à cette occasion tout ce que vous avez besoin de savoir sur le candidat. Dans les autres cas, vous devrez rencontrer la personne une seconde fois.

> **Second entretien.** Soyez très sélectif quant au choix des candidats qui méritent un second entretien. À ce stade, d'autres personnes concernées par ce recrutement peuvent intervenir, comme le N + 1, les collègues éventuels ou d'autres responsables. Le but de cet entretien est d'en apprendre davantage sur la personnalité du candidat.

### **Entretiens structurés ou non structurés**

Les entretiens sont structurés lorsque vous posez à tous les candidats les mêmes questions, afin de comparer leurs réponses. Ils sont équitables et objectifs, mais ils peuvent être pauvres en informations. Les entretiens non structurés sont des conversations individuelles au cours desquelles vous ne posez pas nécessairement les mêmes questions à tous les candidats. Celles-ci sont déterminées par le fil de la conversation. Vous pouvez en apprendre davantage sur les postulants de cette façon, mais ce sera plus difficile de comparer leurs réponses. En outre, vous pouvez passer à côté d'informations cruciales pour prendre votre décision.

Il est préférable de trouver un juste équilibre entre ces deux méthodes : ne soyez pas intraitable sur votre liste de questions à poser, mais veillez à ce que tous les candidats répondent à un socle commun.

**Préparez les questions de base à l'avance, afin d'être sûr que l'équipe de décideurs et vous ayez abordé tous les points clés et que tous les candidats y aient répondu. La partie non structurée de l'entrevue permet de poser des questions que ni vous ni vos collègues n'aviez anticipées et qui peuvent vous apporter des informations intéressantes.**

## Préparez l'entretien

Vous présenteriez-vous sans aucune préparation à une réunion au cours de laquelle vous devez négocier un progiciel pour un montant oscillant entre 500 000 et 1 million d'euros ? Certainement pas. Vous analyseriez longuement vos attentes et les fonctionnalités dont vous avez besoin. Vous rédigeriez sûrement une liste de questions clés. Vos décisions en matière de recrutement ont sans doute un coût analogue. Ainsi, arriveriez-vous à un entretien d'embauche en l'ayant préparé, ou improviseriez-vous ?

Si vous prenez le temps et la peine de vous préparer, vous glanerez plus d'informations essentielles à votre prise de décision. Pour cela, étudiez le descriptif du poste et faites une liste des principales responsabilités et tâches à assumer, de la formation et de l'expérience nécessaires ainsi que des qualités personnelles requises. Pour chacun de ces points que vous devez aborder avec le candidat, envisagez plusieurs questions.

Un entretien se décompose en trois phases : le début, le cœur et la conclusion. Étudions chacune d'elles en détail.

## Le début

En principe, cette phase devrait occuper environ 10 % du temps imparti. Votre objectif est de mettre le candidat suffisamment à l'aise pour qu'il se confie à vous. Pour cela, soyez à l'heure et montrez-vous aimable. Présentez-vous et parlez-lui un peu de vous. Expliquez-lui le déroulement de l'entretien :

- > « Je vais vous interroger sur votre expérience. »
- > « Je souhaite en savoir plus sur votre personnalité. »
- > « Nous voulons découvrir si vos aspirations et vos compétences correspondent bien aux besoins de notre entreprise. »
- > « Je vous parlerai de notre société. »
- > « Je serai ravi de répondre à vos questions à la fin de l'entretien. »

Profitez de cette phase pour instaurer une relation avec le candidat. Montrez que vous êtes conscient qu'un entretien d'embauche met mal à l'aise ou est difficile (le fait notamment de rencontrer beaucoup de personnes inconnues, la fatigue que cela engendre...). Vous pouvez avoir recours à l'humour pour dissiper la nervosité du candidat. Basez-vous sur son CV pour créer des liens, complimentez-le sur l'une de ses expériences, expliquez que vous avez un point commun (vous avez vécu dans la même ville, avez une connaissance commune ou une passion identique...), etc.

## **Le cœur**

Prévoyez de consacrer à cette phase 80 % du temps alloué. Mettez ce temps à profit pour rassembler les informations dont vous avez besoin afin d'évaluer le candidat, et faire la promotion de votre entreprise. Pendant cette phase, vous devez apprécier les qualifications du candidat, ses compétences, ses connaissances et son expérience et les mettre en relation avec le descriptif du poste. Posez des questions en partant de son CV. Repérez les points communs avec votre profil idéal et les comportements en adéquation avec celui-ci. Demandez-lui des exemples de missions et ses références. Vous les étudierez après l'entretien. Les exemples, s'ils ne sont pas confidentiels, peuvent inclure une brochure de vente, un produit, une enquête auprès des clients ou une formation conçus par le candidat. Ils peuvent vous en apprendre beaucoup sur ses compétences.

C'est parfois difficile d'obtenir d'un candidat qu'il donne plus de précisions sur les projets mentionnés dans son CV. Mais cela ne doit pas être un obstacle pour recueillir l'information que vous recherchez. Demandez-lui directement des détails et des mesures tangibles de sa réussite. Le [tableau 2.1](#) fournit quelques exemples de déclarations typiques que l'on trouve dans un CV et les questions à poser pour les approfondir.

Tableau 2.1

> COMMENT RÉAGIR AUX INFORMATIONS D'UN CV ?

Information donnée sur le CV	Réaction possible
J'ai géré avec succès le développement d'une nouvelle gamme d'ustensiles de cuisine.	Comment cette réussite a-t-elle été mesurée : selon les recettes, le délai de mise sur le marché, autre ? Quel rôle avez-vous plus précisément joué ?
J'ai travaillé avec le service marketing et commercial pour augmenter les ventes annuelles de 25 % sur les douze derniers mois.	Quelle a été la nature de votre contribution ? Comment les ventes ont-elles augmenté : en vendant mieux ou en cassant les prix ?
J'ai initié la refonte des principaux processus d'un service.	Quels processus ? Qu'entendez-vous par « initié » ? Pourquoi avez-vous pris cette décision ? En quoi ce projet était-il important ?

Au cours de cette phase, vous évalueriez aussi les qualités personnelles du candidat : par exemple, ses qualités de leader, son aptitude à résoudre des problèmes, sa communication, son esprit d'équipe, sa motivation... À l'aide d'exemples hypothétiques, déterminez comment le candidat gérerait la situation. Par exemple :

> Pour un poste de responsable process : « Supposons que, pour prendre ses décisions et en informer les clients, le service d'étude des dossiers de prêts a besoin de deux jours supplémentaires par rapport à nos concurrents. Comment régleriez-vous ce problème ? »

> Pour un poste de responsable commercial : « Imaginons que l'une de vos commerciales est très appréciée des clients et de ses collègues, a un énorme potentiel, mais ne remplit pas toujours sa part du travail deux ans après son arrivée. Comment réagiriez-vous face à une telle situation ? »

Les réponses à ces « mises en situation » vous donneront une idée de la façon dont le candidat aborde les problèmes.

De plus, demandez aux postulants comment ils se sont saisis de situations passées, similaires à celles qu'ils rencontreront dans votre équipe : « Pouvez-vous m'en dire plus sur le moment où vous avez dû [licencier un collaborateur, gérer la perte d'un client clé, mener une équipe d'amélioration des process, etc.] ? » Cependant, méfiez-vous, car certaines personnes ont des réponses toutes prêtes aux situations fictives les plus couramment soumises aux candidats.

**Il est primordial que vous gardiez le contrôle de l'entretien. La solution est de poser la majorité des questions et d'être celui qui écoute le plus. Vous devriez écouter 80 % du temps ; vous n'apprendrez rien si c'est vous qui parlez.**

Veillez à prendre des notes durant l'entretien. Elles vous aideront à vous souvenir des informations importantes concernant le candidat. Mais notifiez-le dès le début à votre interlocuteur et faites-le discrètement.

## **Les questions**

Une question peut être bonne, vaine ou franchement mauvaise. Les bonnes questions ont un but, sont en rapport direct avec vos critères de décision, favorisent la communication et ne sont pas agressives. Elles donnent une



image positive de vous et montrent votre intérêt et votre préparation pour ce recrutement. Voici des exemples de bonnes questions :

- > Les questions d'autoévaluation : elles obligent le candidat à s'interroger sur ses compétences et ses aptitudes relationnelles. Elles lui permettent, plutôt qu'à vous, d'interpréter les faits (par exemple, « Pourquoi pensez-vous que l'on vous a choisi pour diriger le groupe de travail ? »).
- > Les questions sur les accomplissements : le postulant doit apporter des preuves des qualités avancées. Vous saurez, grâce à ses réponses, pourquoi et comment une mission a été accomplie et connaîtrez son niveau d'implication dans certains projets (par exemple, « Expliquez-moi quel a été votre rôle dans cet effort collectif »).
- > Les questions d'ordre général : elles forcent le candidat à réfléchir à un sujet vaste, à choisir une réponse et à organiser ses idées (par exemple, « Parlez-moi de votre expérience de chef de projet auprès du groupe des fibres optiques »).
- > Les questions de comparaison : elles révèlent les compétences d'analyse et de raisonnement d'un candidat (par exemple, « Quelle comparaison pouvez-vous faire entre votre travail dans le groupe des fibres optiques et celui des polymères ? »).

Voici à l'inverse des exemples de mauvaises questions :

- > Les questions orientées : elles poussent votre interlocuteur à vous donner la réponse que vous attendez (par exemple, « Diriez-vous que vous avez la motivation nécessaire pour ce poste ? » Croyez-vous réellement que quelqu'un vous répondrait « non » ?).
- > Les questions hors de propos : elles sont une perte de temps pour tout le monde (par exemple, « Je vois que vous avez fréquenté l'université de Marseille. Ma fille pense s'y inscrire. Quelles sont les meilleures filières ? »).

## **Les questions à éviter**

Des dispositions légales et réglementaires interdisent certaines questions. Si vous ne connaissez pas bien ces obligations, consultez les ressources humaines ou un conseiller juridique. Parmi les questions interdites, figurent les suivantes :

- > Quel âge avez-vous ?
- > Êtes-vous marié ?
- > Quelle est votre nationalité ?
- > Quelle est votre orientation sexuelle ?
- > Combien pesez-vous ?
- > Êtes-vous handicapé ?
- > Avez-vous des enfants ?
- > De quel pays êtes-vous originaire ? Où êtes-vous né ?
- > Votre religion vous interdit-elle de travailler le week-end ?
- > Êtes-vous affilié à un syndicat ?
- > Êtes-vous membre d'un parti politique ?
- > ...

## **La conclusion**

Accordez à la conclusion 10 % du temps consacré à l'entretien. Celle-ci est l'occasion pour vous :

- > de remercier le candidat de sa venue ;
- > d'expliquer comment et quand vous l'informerez des entretiens suivants ou de la décision finale ;
- > de lui demander s'il a des questions, surtout si celles-ci peuvent influencer sur sa participation aux étapes suivantes du processus (si vous n'avez plus de temps devant vous, invitez le candidat à vous téléphoner plus tard) ;
- > de lui demander si un sujet n'a pas été abordé ou n'est pas clair ;
- > de faire la promotion de votre entreprise, en appuyant sur les caractéristiques les plus susceptibles de plaire au candidat ;

- > de lui serrer la main et de le regarder dans les yeux ;
- > de le raccompagner jusqu'à la sortie ou jusqu'à la personne qu'il doit à présent rencontrer.

À ce stade, certains postulants vous interrogeront sur le salaire ou les avantages. Dans certaines entreprises, c'est le service des ressources humaines qui s'occupe de ces questions. D'autres laissent le manager qui conduit l'entretien évoquer le salaire, ou du moins la fourchette de rémunération.

**Après le départ du candidat, écrivez immédiatement toute note ou remarque supplémentaire tant qu'elle est encore fraîche dans votre esprit.**

## **Évaluez les candidats**

Lorsque vous vous êtes entretenu avec tous les candidats, vous et les autres parties prenantes dans la décision de recrutement devez évaluer objectivement chacun d'eux. Un tableau de prise de décision (voir l'exemple de la fiche A.2 en annexe) peut vous être utile pour comparer les postulants. Renseignez ce tableau après avoir rencontré les candidats, en indiquant leur score pour chaque point clé. En totalisant les scores et en étudiant vos notes prises durant l'entretien, vous réduirez le risque de procéder à une évaluation non objective.

### **Les erreurs d'évaluation les plus courantes**

Même si vous suivez une méthode rigoureuse pour juger les postulants, le processus d'évaluation est toujours au final subjectif. Vous pouvez éliminer

une part de cette subjectivité en évitant les erreurs suivantes :

- > Ne soyez pas trop impressionné par la maturité ou l'expérience du candidat, ou trop sceptique à l'égard de sa jeunesse et de son immaturité.

- > Ne prenez pas un comportement posé, réservé ou calme pour un manque de motivation.

- > N'assimilez pas à de l'intelligence et à de la compétence l'aptitude d'une personne à jouer le « jeu de l'entretien » ou à s'exprimer facilement.

- > Ne laissez pas vos préjugés personnels influencer votre évaluation (par exemple, vous pourriez être tenté de juger durement un candidat parce qu'il vous rappelle une personne que vous n'aimez pas).

- > Ne recherchez pas dans le candidat un ami ou votre « clone ».

- > Ne supposez pas que les diplômés de certains établissements ou les salariés de certaines entreprises sont automatiquement mieux qualifiés.

- > N'accordez pas trop de poids à une bonne connaissance du jargon de votre milieu.

- > Ne vous focalisez pas uniquement sur un ou deux atouts majeurs et ne négligez pas les lacunes.

- > Ne méprisez pas l'envie de réussir.

## **La vérification des références**

En contactant d'anciens employeurs cités en références, vous pouvez vérifier les déclarations faites par le candidat pendant l'entretien et trouver des informations manquantes. Cette étape peut aussi vous apporter des points de vue extérieurs intéressants sur le postulant et sur son éventuelle adéquation avec le poste. Vérifiez les références lorsque vous approchez de la fin de votre processus de recrutement et êtes sur le point de faire votre choix. Cependant, vous devez absolument demander l'autorisation au candidat, afin, d'une part, d'agir dans la légalité (il est interdit en France de collecter des informations sur un candidat sans l'en informer) et, d'autre part, d'éviter que cela ait des répercussions négatives sur son emploi actuel

(par exemple, l'entreprise du postulant peut ne pas savoir qu'il passe des entretiens dans d'autres sociétés).

Votre objectif est double lorsque vous vérifiez les références. Premièrement, vous voulez **contrôler la véracité des propos du candidat** sur son expérience professionnelle : entreprise, durée, dernier poste occupé, missions particulières... Deuxièmement, vous vous renseignez sur ses réussites et ses échecs, ses habitudes de travail, ses forces et ses faiblesses, etc.

La vérification des références est une étape cruciale, car elle vous garantit que le candidat a sincèrement décrit son poste, son expérience professionnelle et les projets qu'il a menés. Les commentaires d'un ancien employeur peuvent aussi vous donner un autre point de vue sur la personnalité du postulant. Toutefois, certaines entreprises se gardent d'en dire trop sur un collaborateur, actuel ou passé, de crainte d'être poursuivies en justice pour diffamation, si la personne ne décroche pas le poste à cause de propos tenus à son sujet. Ainsi, il peut parfois être difficile d'obtenir des commentaires francs.

Voici quelques conseils pour vérifier les références :

- > Préférez le téléphone. Puisque rien n'est écrit, une personne qui craindrait d'être attaquée en justice pour des propos négatifs au sujet d'un candidat vous répondra sans doute avec plus de sincérité. Ne contactez pas les anciens employeurs par courrier ; vous recueilleriez probablement peu d'informations.

- > Prenez un peu de temps pour établir une relation avec les personnes contactées ; elles seront ainsi plus à l'aise pour vous communiquer des informations.

- > Décrivez brièvement le poste que le candidat brigue et demandez s'il peut convenir.

- > Renseignez-vous sur le style, la personnalité, les atouts et les défauts du postulant.

> Posez des questions pointues et approfondissez le sujet pour obtenir des détails.

> Évitez de poser des questions vagues, telles que : « Jacques était-il un bon manager ? » Optez pour des questions plus précises, comme : « Dans quelle activité Jacques s'illustrait-il le plus ? », « Qu'est-ce que ses collaborateurs préféraient chez lui ? », « Qu'aimaient-ils le moins ? », « Quel poste ne conviendrait pas à Jacques ? », « Quelles conditions de travail préfère-t-il ? »...

> Laissez votre interlocuteur vous orienter vers une autre personne pouvant vous renseigner sur le candidat. Lorsqu'il aborde certains sujets, demandez-lui : « Connaissez-vous quelqu'un qui pourrait me parler de l'expérience de Jacques dans ce domaine ? » **Plus vous contacterez de personnes, plus vous aurez un portrait précis.**

Nombreux sont ceux qui n'aiment pas vérifier les références et y accordent une attention limitée. Pierre Mornell déclare que cela « est aussi appétissant que manger les yeux d'un poisson ». Mais les enjeux sont si élevés que vous devez faire l'effort de vous y plier et vous attacher à glaner des informations – même si vos interlocuteurs ne sont pas disposés à vous les donner. Dans son livre *45 méthodes efficaces pour recruter avec discernement*, Pierre Mornell donne ce conseil rapide et légal pour vérifier les références d'un candidat :

*« Joignez par téléphone les anciens employeurs mentionnés au moment où ils prennent vraisemblablement leur pause déjeuner ; vous devriez tomber sur un assistant ou une boîte vocale. Si c'est la boîte vocale, laissez ce message simple. Si c'est un assistant, assurez-vous qu'il comprend bien la dernière phrase de votre message. Voici le message : “ M. (ou Mme) Untel nous a envoyé sa candidature pour le poste de... dans notre entreprise. Votre nom a été donné comme*

*référence. Pourriez-vous me rappeler si cette personne était exceptionnelle<sup>3</sup> ? » »*

D'après Pierre Mornell, les résultats de cette méthode sont à la fois immédiats et révélateurs : « Si le candidat est exceptionnel ou excellent, vous pouvez être certain que huit personnes sur dix vous rappelleront rapidement et voudront vous aider. » En revanche, si très peu de personnes ou aucune ne vous recontactent, leur silence en dit long sur le candidat, sans qu'elles n'aient eu besoin de tenir des propos négatifs ou diffamatoires.

## **Prenez votre décision et faites une offre**

---

Les CV, les entretiens et les contacts avec les anciens employeurs pèsent sur votre décision finale. À un moment donné, vous devez vous demander : « Avons-nous assez d'informations pour faire notre choix ? » Si la réponse est oui, alors il est temps de vous décider. Sélectionnez vos trois meilleurs candidats, puis posez-vous cette deuxième question pour chacun d'eux : « Voulons-nous que cette personne travaille pour nous ? » Le but du recrutement n'est pas simplement de choisir le postulant le « plus qualifié » parmi les candidats, mais d'engager quelqu'un qui peut aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Lorsque vous avez répondu par l'affirmative à ces deux questions, faites une proposition au candidat le plus compétent et le plus susceptible d'apporter un « plus » à la stratégie de l'entreprise.

Si vous n'avez pas assez d'informations pour prendre une décision, demandez-vous lesquelles vous manquent, comment vous pouvez les obtenir et quels doutes vous pouvez vraisemblablement lever. Pour balayer de grandes incertitudes, vous pouvez rappeler un candidat pour un nouvel entretien, ou contacter d'autres ex-employeurs.

## **La proposition d'embauche**

Conformez-vous à la politique de votre entreprise concernant la personne habilitée à faire la proposition d'embauche. Dans certaines entreprises, il s'agit du responsable ou du manager direct. Dans d'autres, c'est du ressort des ressources humaines.

Les offres d'emploi se font généralement en personne ou par téléphone. Après avoir présenté oralement votre proposition, vous devez envoyer une confirmation écrite. À l'oral comme par écrit, faites votre proposition avec enthousiasme et en y mettant une touche personnelle (par exemple, en vous référant à un point positif de l'entretien). À ce stade, continuez de rassembler des informations sur le candidat à propos de ses préoccupations, de son éventuel préavis ou des autres entreprises auprès desquelles il a postulé.

## **La promesse d'embauche**

Une promesse d'embauche étant un document officiel, demandez conseil aux ressources humaines avant de l'envoyer. Attention, cette promesse vaut contrat d'embauche. Votre courrier doit comprendre des renseignements importants, dont :

- > la date de prise de fonction ;
- > l'intitulé de poste ;
- > les missions ;
- > la rémunération ;
- > un résumé des avantages ;
- > le délai pour répondre à la proposition.

## **Améliorez votre processus de recrutement**



Le recrutement est composé de plusieurs étapes. Ainsi, il est similaire à d'autres processus de l'entreprise : facturation, traitement des commandes, fabrication, service clientèle, etc. À leur image, le recrutement devrait être continuellement amélioré. En effet, **tout recrutement majeur devrait faire l'objet d'un bilan**, afin que ses acteurs évaluent l'efficacité de chaque étape du processus, mettent en évidence les points faibles et leurs origines et proposent des pistes d'amélioration. Les recruteurs doivent se poser les questions suivantes :

> À quel point notre méthode de définition des postes est-elle efficace ? Le processus a-t-il été mené par les bonnes personnes ? Avons-nous davantage mis l'accent sur les tâches qui *ont été* définies pour le poste que sur celles qui *devraient être* définies ?

> Nos méthodes actuelles de recrutement génèrent-elles un panel attractif de candidats ? Sinon, que pouvons-nous faire pour attirer des candidats plus et mieux qualifiés ?

> Notre méthode de sélection des candidats est-elle efficace et productive ? Quelles sont les meilleures pratiques dans ce domaine ?

> Les entretiens nous apportent-ils les informations dont nous avons besoin pour prendre de bonnes décisions ? Leur qualité est-elle constante ? Les compétences des responsables des entretiens sont-elles équivalentes ? Certains d'entre eux ont-ils besoin d'être davantage formés ?

> Notre évaluation des candidats est-elle objective, rigoureuse et cohérente ? Comment l'améliorer ?

> Quand nous faisons une proposition d'embauche, est-elle claire et attractive ? Si elle est rejetée, savons-nous pourquoi ?

**Si vous vous efforcez d'améliorer votre processus de recrutement, la qualité de vos recrues s'améliorera également.**

- 
1. Le processus de recrutement en cinq étapes présenté dans ce chapitre est adapté de Harvard ManageMentor, un service en ligne de Harvard Business School Publishing.
  2. CHAKRAVARTY Subrata, « A Model of Superb Management: Hit 'Em Hardest with the Mostest », *Forbes*, 16 septembre 1991, p. 48-51.
  3. MORNELL Pierre, *45 méthodes efficaces pour recruter avec discernement*, Reynald Goulet, 2002.

---

## L'ESSENTIEL

---

★ Définissez les besoins pour le poste. Vous devez savoir très clairement quels sont vos besoins et déterminer les compétences, l'expérience, l'état d'esprit et les qualités personnelles que vous et les autres personnes impliquées attendez du candidat.

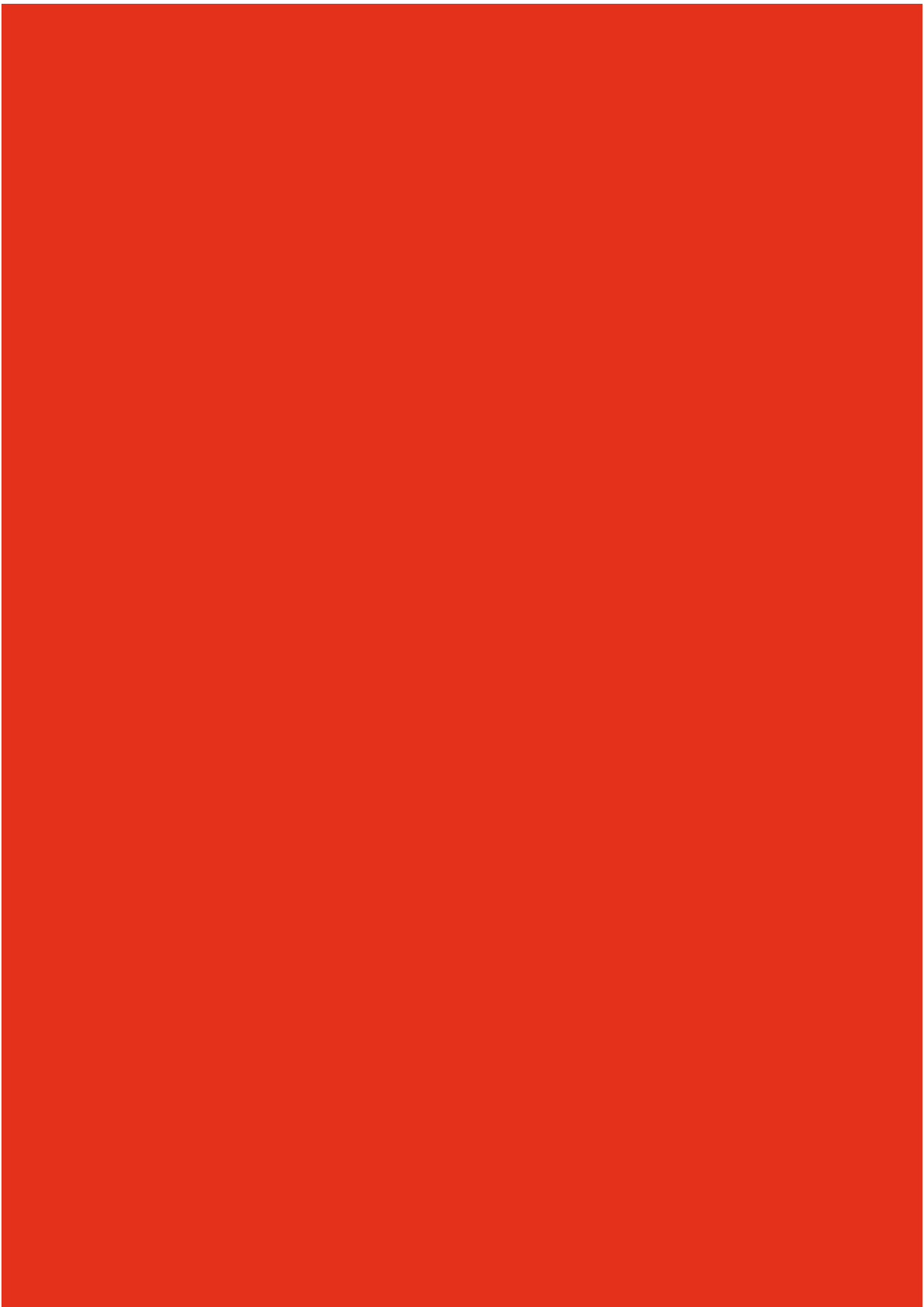
★ Recherchez des candidats. Pour cette étape, vous devez mettre en œuvre une stratégie afin de vous constituer un vivier de postulants qualifiés. L'analyse des CV se fait à ce stade.

★ Rencontrez les candidats. Les entretiens permettent au recruteur et aux candidats d'obtenir les informations dont ils ont besoin pour prendre la bonne décision. Les meilleurs entretiens sont ceux qui soumettent à tous les postulants un socle commun de questions, afin de pouvoir ensuite facilement les comparer et les juger.

★ Évaluez les candidats. Une fois que tous les candidats ont été entendus, les personnes concernées par le recrutement doivent évaluer objectivement chacun d'eux. En l'occurrence, un tableau de prise de décision peut vous aider à organiser les notes prises pendant l'entretien et les remarques de toutes les parties prenantes.

★ Prenez votre décision et faites une offre. Choisissez toujours le candidat qui peut le mieux contribuer à la réussite de votre entreprise.





# 2

## Évaluer et coacher ses collaborateurs

Améliorez les résultats par le feed-back

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ◆ Mesurer les performances d'une équipe.
- ◆ Évaluer efficacement en suivant huit étapes.
- ◆ Coacher pour de meilleures performances.

**A** quel point vos collaborateurs accomplissent-ils correctement leur travail ? Certains sont-ils à la traîne ? Si oui, savez-vous pourquoi ? Le savent-ils eux-mêmes ? Sont-ils d'ailleurs conscients que leur travail n'est pas à la hauteur de vos attentes ?

De nombreuses entreprises évaluent le travail de leurs salariés par le biais d'entretiens d'évaluation périodiques. C'est un composant – important – d'un système plus large de gestion des performances qui inclut aussi les gratifications, la formation, le coaching et l'évolution de carrière. La première partie de ce chapitre vous expliquera comment bien gérer l'évaluation des performances en suivant huit étapes. La seconde partie est consacrée à un sujet connexe : l'amélioration des performances par le coaching. Ces deux démarches permettent au manager comme à son collaborateur de se faire mutuellement part de leurs impressions (réussites et échecs, aide utile au collaborateur, solutions pour améliorer leur relation...). Ce feed-back est un élément essentiel du management<sup>1</sup>.

## **Mesurez les performances**

---

L'évaluation des performances est une méthode formelle pour **mesurer l'efficacité des collaborateurs en fonction de leur mission**. Son but fondamental est de fixer des objectifs individuels, d'encourager les bonnes performances, de faire un retour sur le travail et de corriger les insuffisances.

L'évaluation des performances se fait généralement une fois par an au cours d'un entretien, mais des mesures de suivi peuvent, si besoin, être mises en place. À l'image du bilan de santé prescrit par votre médecin, ce compte rendu annuel vous donne l'occasion de repérer des problèmes de performance avant qu'ils ne deviennent chroniques. Il vous permet aussi, à vous et à vos collaborateurs, de vous focaliser sur les objectifs et les attentes en matière de performances, qui ont une incidence sur la rémunération, les primes de mérite et les promotions. Les entretiens d'évaluation confirment et formalisent les **feed-back réguliers que vous vous devez de faire à vos N – 1.**

Les entretiens d'évaluation sont peu populaires. Les meilleurs collaborateurs peuvent les apprécier, car ils savent qu'ils recevront des remarques positives de leur supérieur : « Eh bien, Mlle Aubert, comme d'habitude, vous avez rempli tous vos objectifs, et plus encore ! Je regrette seulement que tout le monde ne soit pas comme vous. » La majorité des salariés cependant appréhendent ces entretiens, car ils craignent de recevoir les mêmes appréciations que pendant leur scolarité : « Thomas est très brillant, mais il ne se donne pas au maximum. » Personne n'aime s'entendre dire qu'il n'est pas à la hauteur.

Les managers surchargés n'apprécient pas particulièrement non plus les entretiens d'évaluation, généralement pour deux raisons. D'une part, cela plaît rarement de dire en face à une personne qu'elle ne travaille pas aussi bien qu'elle le devrait. D'autre part, évaluer les performances de tous ses N – 1 demande beaucoup de temps (préparation, entretien, paperasse, suivi...). Or, le temps est le bien le plus rare de tout manager.

**Effectivement, les entretiens d'évaluation peuvent parfois mettre mal à l'aise et nécessitent indéniablement du temps. Mais abordés avec le bon état d'esprit et correctement conduits, ils en valent**



**largement la peine. Puisque votre responsabilité fondamentale en tant que manager est d'obtenir des résultats *par le biais de vos collaborateurs*, il est absolument nécessaire que vous adoptiez une méthode rigoureuse pour évaluer votre capital humain.**

En plus de donner à vos collaborateurs votre opinion sur leurs performances, profitez de ces entretiens d'évaluation pour :

- > leur communiquer leurs objectifs ;
- > accroître leur productivité en leur faisant un retour en temps opportun ;
- > aider votre entreprise à prendre des décisions pertinentes quant à la rémunération, la formation et les promotions ;
- > la prémunir contre les procès que pourraient intenter les salariés licenciés, rétrogradés ou qui se sont vu refuser une prime de mérite.

## **Huit étapes pour une évaluation efficace**

Il n'existe « aucune bonne méthode » pour réaliser un entretien d'évaluation. Chaque entreprise propose de suivre certaines procédures, et chaque collaborateur représente un défi différent pour le manager évaluateur. Toutefois, une méthode efficace se compose généralement des huit étapes suivantes, abordées dans cet ordre.

> **Étape 1 : préparez l'entretien.** Comme toute activité, l'entretien d'évaluation gagne à être préparé en amont, aussi bien par le collaborateur que par le manager. Si l'un d'eux (ou les deux) arrive à l'entretien sans avoir réfléchi à la situation des mois précédents, l'exercice sera peu bénéfique.

Étudions en premier lieu le cas du collaborateur. **Il est important de l'impliquer dans chaque étape du processus d'évaluation**, afin qu'il exprime aussi son point de vue. Pour cela, l'une des meilleures solutions consiste à demander à votre

collaborateur de s'autoévaluer. Les ressources humaines proposent souvent une check-list à cet effet. Elle reprend les objectifs du salarié ainsi que les comportements et activités en lien avec ceux-ci (notez qu'ils doivent avoir été fixés avec le collaborateur au tout début de la période d'évaluation).

Dans son autoévaluation, le collaborateur juge ses performances par rapport à ses objectifs. Si votre service des ressources humaines n'a pas de check-list à vous fournir, voici quelques questions que vous pouvez poser à votre N – 1 :

- Dans quelle mesure avez-vous rempli votre mission ?
- Pour quels objectifs avez-vous éventuellement dépassé nos attentes ?
- Rencontrez-vous actuellement des difficultés pour certains projets en particulier ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de progresser : un manque de formation, de moyens, de directives, etc. ?

L'autoévaluation présente deux avantages principaux. En premier lieu, elle permet d'impliquer votre collaborateur, ce qui instaure une relation de partenariat et le rend plus ouvert à vos retours. En second lieu, elle vous apporte un point de vue différent sur le travail de votre N – 1 et les éventuels problèmes qui peuvent en découler.

> **Étape 2 : menez l'entretien d'évaluation.** Nombreux sont ceux qui nourrissent des inquiétudes au sujet des entretiens d'évaluation. Par conséquent, instaurez une atmosphère de partenariat dès le début. Commencez par mettre votre interlocuteur à l'aise ; ne lui donnez pas le sentiment de se retrouver sur le banc des accusés. Reprécisez ensuite le but de l'évaluation et ses avantages pour vous comme pour lui. Cela vous préparera psychologiquement et permettra d'initier le dialogue.

Puis demandez à votre N – 1 de vous parler de son autoévaluation. Cela vous aidera à comprendre son point de vue et vous empêchera de monopoliser la parole. Écoutez-le très attentivement. Ne l'interrompez pas avant qu'il ait terminé. Montrez-lui que vous l'avez écouté en répétant ses

propos : « Si je vous comprends bien, vous avez le sentiment d'avoir rempli tous vos objectifs concernant les rapports de vente hebdomadaires, mais vous avez des difficultés à contacter tous les clients importants qui vous ont été attribués. Est-ce bien cela ? »

Vous pourrez passer à votre évaluation une fois seulement que votre collaborateur aura exposé toutes ses idées.

> **Étape 3 : identifiez les insuffisances.** Quand vous expliquez à votre N – 1 votre sentiment sur ses performances, commencez par ses succès. Par exemple, si Julie déclare que sa plus grande réussite était d'organiser et de présider une réunion entre des clients clés et votre équipe de R&D, demandez-vous : « Était-ce l'un de ses objectifs ? » Si oui, à quel point son travail a-t-il satisfait les critères fixés pour ce projet ? Qu'a-t-elle réussi d'autre ? **Identifiez les écarts entre les performances réelles et les performances attendues.** Votre plus grande difficulté peut être de quantifier certains accomplissements. Prenons le cas du gérant d'un hôtel qui aurait chargé les réceptionnistes de créer une atmosphère accueillante pour les clients : comment mesurer leurs efforts ?

**Si votre évaluation a mis en évidence un écart entre la mission de votre collaborateur et ses performances réelles, ce problème doit être au cœur de vos discussions et de votre feed-back. Partez de la stratégie de l'entreprise pour expliquer à votre collaborateur comment son objectif la sert. Toute personne est capable de changer, et changera du moment qu'elle comprend l'incidence de son comportement et de son travail sur sa société.**

Vous pourriez par exemple dire ceci à votre N – 1 :

*L'objectif de notre service est de résoudre tous les problèmes de garantie de nos clients en moins d'une semaine. C'est ainsi que nous contribuons à la stratégie de l'entreprise, qui consiste à satisfaire et fidéliser les clients ; cela sécurise notre emploi et nous garantit des primes. Nous ne pouvons accomplir cette mission si un membre de l'équipe ne parvient pas à gérer son quota de réclamations. Saisissez-vous le lien entre notre activité et l'objectif de l'entreprise ?*

Veillez à ce que votre collaborateur approuve vos propos. Ayez ensuite la conversation sur les raisons de ses contre-performances. « Pourquoi, d'après vous, avez-vous manqué votre objectif ? » Écoutez attentivement sa réponse ; faites en sorte que ce soit lui qui identifie la cause. Si sa réponse n'est pas assez approfondie, posez-lui d'autres questions : « Le problème est-il dû à un manque de formation ? », « Êtes-vous trop souvent dérangé ? »...

**> Étape 4 : déterminez les causes des contre-performances.** Cela donnera dans la majorité des cas une impression d'objectivité, propice à une discussion constructive avec votre N – 1. Si vous ne l'accablez pas de reproches, il ne cherchera pas à se justifier. Il est préférable que vous cherchiez à régler le problème ensemble ; d'ailleurs, les origines de ce problème sont très souvent indépendantes de sa volonté (par exemple, manque de formation adéquate, trop peu de ressources, ambiance de travail défavorable...). Suivez ces conseils pour faire un retour plus fructueux à votre collaborateur :

- Encouragez-le à vous faire part de ses désaccords avec votre évaluation.
- Évitez les généralisations (par exemple, « Vous ne semblez pas du tout concerné par votre travail »). Préférez les commentaires précis en relation avec le poste (« J'ai remarqué que vous n'avez fait aucune

suggestion lors de nos réunions pour améliorer le service. Pourquoi ? »).

- Soyez sélectif. Vous n'avez pas besoin d'énumérer à votre collaborateur tous ses défauts ou faiblesses. Focalisez-vous sur les problèmes réellement importants.
- Faites-lui des compliments sincères ainsi que des critiques constructives.
- Axez votre feed-back sur la résolution du problème et les mesures à prendre.

Remarque : vous trouverez en annexe une check-list qui vous aidera à préparer votre feed-back.

**> Étape 5 : définissez des solutions pour gérer les contre-performances.** Lorsque vous avez cerné les insuffisances et leurs causes, assurez-vous que votre collaborateur les admet et reconnaît leur portée. Échangez ensuite sur les solutions possibles.

Laissez votre collaborateur élaborer lui-même un plan pour combler ses lacunes. Suggérez-lui par exemple : « Quelle solution proposeriez-vous ? » Si vous lui laissez ainsi l'initiative, il se sentira plus responsable de l'action à mener et, espérons-le, s'engagera davantage à la mettre en œuvre. Quand votre N – 1 décrit son plan d'action, remettez en question ses idées et faites-lui des suggestions d'amélioration. S'il ne parvient pas à concevoir un projet cohérent par lui-même, vous devrez alors intervenir. Mais dans tous les cas, faites en sorte qu'il accepte le projet et y adhère. Un projet sérieux inclut :

- des objectifs précis ;
- un planning ;
- les dispositions envisagées ;
- les résultats escomptés ;
- le cas échéant, la formation ou la pratique requise.

Ce plan de développement personnel devrait être versé au dossier du collaborateur.

Si vous n'avez pas pu, lors de l'entretien d'évaluation, concevoir de solution pour améliorer des performances insuffisantes, fixez une seconde réunion dont vous spécifiez le but : « J'aimerais que vous réfléchissiez durant la semaine à notre discussion d'aujourd'hui. J'y réfléchirai de mon côté également. Je souhaiterais que nous nous rencontrions à nouveau et mettions au point un plan, afin que vous receviez l'aide nécessaire pour gérer ces problèmes. »

Avant de conclure votre entretien, récapitulez brièvement les points abordés et les décisions arrêtées.

> **Étape 6 : reconsidérez les objectifs de performance.** Puisqu'une année entière s'est parfois écoulée depuis le dernier entretien d'évaluation, examinez les objectifs de vos N – 1. C'est particulièrement crucial lorsque l'entreprise connaît des évolutions ou qu'un salarié doit être rapidement opérationnel.

Impliquez le collaborateur dans la modification de ses objectifs pour vous assurer que, premièrement, il est en mesure d'assumer de nouvelles missions et, deuxièmement, qu'il en comprend les détails et l'importance.

Décrivez toujours très clairement les nouveaux objectifs et les critères d'évaluation des performances. En outre, profitez de cette occasion pour élaborer, en fonction des compétences de votre collaborateur, un programme de développement personnel (coaching, formation, etc.) afin qu'il puisse relever ce nouveau challenge.

> **Étape 7 : réalisez un compte rendu de votre entretien.** Il est très important de faire le bilan écrit de votre entretien, des principaux points évoqués et des conclusions. Pour cela, vous devez prendre des notes brèves durant l'entrevue et les mettre au propre dès que l'entretien est terminé, tant que vos souvenirs sont encore frais. Notez en particulier :

- la date ;

- les principaux termes et expressions employés par votre collaborateur (pas nécessairement textuellement), dont son auto-évaluation ;
- les principaux termes et expressions que vous avez utilisés ;
- les points de désaccord, le cas échéant ;
- une synthèse du plan de développement personnel ;
- les décisions qui ont été prises ;
- les objectifs de performance pour l'année à venir.

Votre entreprise peut demander qu'un exemplaire de ce document soit remis à votre collaborateur, qu'un autre soit ajouté à son dossier aux ressources humaines et qu'un troisième exemplaire vienne compléter vos dossiers personnels. Votre collaborateur et vous devez signer le rapport de l'entretien d'évaluation, auquel votre collaborateur a le droit d'ajouter des remarques.

> **Étape 8 : assurez le suivi.** Vous devez prévoir le suivi de chaque entretien d'évaluation. De toute évidence, les collaborateurs satisfaisants ou à fort potentiel auront besoin d'une supervision moins étroite. Cependant, si vous leur avez assigné de nouveaux objectifs plus exigeants, contrôlez leurs progrès et déterminez s'ils ont besoin de formation, de coaching ou de soutien.

Vous devez surveiller de près les collaborateurs aux performances insuffisantes qui se sont engagés à faire des efforts pour s'améliorer. Ce contrôle peut prendre la forme d'une réunion de suivi toutes les deux semaines ou tous les deux mois. Votre rôle est de **vérifier les progrès de ces collaborateurs par rapport à leurs objectifs** de développement personnel. Ces réunions sont aussi l'occasion pour vous de coacher et d'encourager vos N – 1.

### **Quelques conseils pour bien évaluer votre équipe**

- > Donnez le sentiment à vos collaborateurs qu'ils participent activement au processus.
- > Faites-leur un retour sincère.

- > Abordez l'ensemble des responsabilités de vos collaborateurs en leur indiquant leurs réussites et les points à améliorer.
- > Trouvez un juste équilibre entre un enthousiasme débordant et une avalanche de reproches.
- > Identifiez des actions possibles pour que vos N – 1 progressent.

## **Coachez pour de meilleures performances**

À l'instar de l'entretien d'évaluation, le coaching fait partie d'un système plus large de gestion des performances. Il découle naturellement de l'évaluation de vos N – 1, puisqu'elle peut vous révéler que certains requièrent davantage d'aide pour réaliser leur travail et remplir leurs objectifs. Cette évaluation vous dévoilera également que d'autres collaborateurs, prêts à assumer de plus grandes responsabilités et des projets plus ambitieux, ont seulement besoin d'un coup de pouce. Votre entreprise propose très probablement des formations, formelles ou sur le tas, pour aider ces deux types de salariés. Mais c'est aussi votre rôle de coacher individuellement les personnes sous votre responsabilité.

Pendant le coaching, le coach et le coaché échangent des connaissances et des expériences, afin de maximiser le potentiel du second et l'aider à atteindre ses objectifs. C'est un effort commun auquel le coaché participe activement et volontiers. Les managers performants coachent leurs collaborateurs non seulement lors de l'entretien d'évaluation, mais aussi au quotidien.

### **Manager ou coacher ?**

Bien que les responsables doivent souvent coacher leurs N – 1, le management et le coaching sont deux activités relativement distinctes, et



c'est précisément en raison de leurs différences que le coaching paraît difficile aux yeux de nombreux managers.

**Le management, c'est :**

- > donner des directives ;
- > piloter ;
- > faire preuve d'autorité ;
- > s'occuper des besoins immédiats ;
- > viser un résultat particulier.

**Le coaching, c'est :**

- > envisager les possibilités ;
- > faciliter le travail ;
- > établir un partenariat ;
- > améliorer sur le long terme ;
- > viser plusieurs résultats possibles.

## **Pourquoi coacher ?**

Un collaborateur et vous pouvez décider de mettre en place une relation de coaching quand vous estimez qu'elle permettra d'améliorer les performances. Le coaching peut aider les salariés à :

- > retrouver leur motivation ;
- > corriger une productivité en baisse ;
- > maximiser leurs forces (renforcer leurs compétences analytiques, par exemple) ;
- > vaincre les obstacles personnels (tels que la peur de traiter directement avec un client difficile) ;
- > acquérir de nouvelles compétences et aptitudes (comme prendre la parole en public) ;
- > se préparer à endosser de nouvelles responsabilités (tel développer des compétences en leadership) ;

> se gérer plus efficacement (par exemple, mieux maîtriser leur temps).

**Grâce à un bon coaching, vos collaborateurs sont plus satisfaits et motivés par leur emploi. Il peut également améliorer vos relations avec eux, facilitant ainsi énormément votre travail de manager. Souvenez-vous seulement que, pour qu'un coaching soit efficace, il doit être mutuellement accepté. Votre N – 1 doit *avoir envie de progresser et accepter votre aide.***

## **Observez vos collaborateurs**

La première étape d'un coaching efficace est de comprendre la situation, la personne et ses compétences. La méthode idéale pour cela est de l'observer. Votre objectif est d'**identifier les points forts et les points faibles de votre collaborateur** ainsi que de saisir l'incidence de son comportement sur ses collègues et sur son travail. Suivez ces recommandations :

> **Déterminez les qualités et les défauts de votre collaborateur.** Soyez le plus précis possible et tentez de comprendre l'origine des difficultés. Voici un exemple :

*Après avoir assisté à plusieurs réunions d'équipe, un manager a remarqué une tendance chez Lucas : il interrompt fréquemment les autres. Ce comportement semble empêcher ses collègues d'exprimer leur point de vue. Un manager moins observateur aurait pu en déduire que Lucas n'a pas un bon esprit d'équipe. Mais cette conclusion n'aurait pas mis en évidence le problème particulier de ce collaborateur – problème qui se prête bien au coaching.*

> **Évitez les jugements hâtifs.** Une ou deux phases d'observation peuvent ne pas suffire à vous donner un tableau complet de la situation. Aussi, poursuivez votre examen, en particulier si vous avez des doutes.

> **Mettez vos conclusions à l'épreuve.** Si nécessaire, entretenez-vous de la situation avec des collègues ou homologues de confiance. Notez leurs remarques.

> **Ne nourrissez pas d'attentes irréalistes.** N'appliquez pas vos propres critères de performance aux autres. Vous avez sans doute progressé dans votre carrière en étant exigeant envers vous-même et en visant d'excellents résultats. Mais il peut être utopique et injuste de supposer que vos collaborateurs ont des aspirations identiques ou des qualités analogues.

> **Écoutez attentivement votre interlocuteur.** Il peut vous demander de l'aide, sans que vous le remarquiez. Interrogez-vous : « Ai-je laissé passer des occasions d'écouter ? » On ne sait pas toujours le type d'aide dont on a besoin, ni exactement comment la solliciter. Ainsi, quand une occasion se présente, prenez le temps d'écouter attentivement vos N – 1.

### **Parlez de vos observations à votre collaborateur**

Après avoir défini l'aide que peut apporter le coaching, parlez-en à votre collaborateur. Mais ne mentionnez que les comportements observés. Par exemple, commencez par lui dire : « Voici ce que j'ai constaté. » Ensuite, évoquez l'impact de son comportement sur les objectifs du groupe et sur les autres salariés. Vous pourriez ainsi lui suggérer : « À la place de vos collègues, je pourrais croire que vous cherchez à prendre le contrôle de la réunion. Votre façon d'interrompre les autres donne cette impression. »

Quand vous expliquez à votre N – 1 l'impact de son comportement, soyez franc, tout en étant bienveillant. N'abordez pas les causes du problème, car il pourrait avoir le sentiment que vous l'attaquez personnellement. De plus, ces causes ne seraient que pure spéculation de votre part (par exemple, « Je

déduis de votre incapacité à me remettre les rapports à temps que vous n'aimez pas ce type de tâches »).

## **Pratiquez l'écoute active**

En tant que coach, vous devez être à l'écoute de l'autre. L'écoute active favorise la communication et met votre interlocuteur à l'aise. Vous devez donc lui accorder votre attention ; pour cela :

- > Regardez-le dans les yeux.
  - > Souriez-lui à des moments appropriés.
  - > Évitez d'être distrait.
  - > Prenez des notes seulement si c'est nécessaire.
  - > Soyez attentif au langage corporel.
  - > Écoutez d'abord et analysez ensuite.
  - > Ne l'interrompez jamais, sauf si vous souhaitez lui demander des éclaircissements.
- > Montrez-lui que vous l'écoutez en répétant ce qu'il dit (par exemple, « Donc si je vous comprends bien, vous avez des difficultés à... »).

## **Posez les bonnes questions**

En formulant des questions judicieuses, vous serez à même de comprendre votre collaborateur et son point de vue. Les questions peuvent être ouvertes ou fermées, chaque type générant une réponse différente.

Les questions ouvertes invitent votre interlocuteur à participer à la discussion et à exprimer son opinion. Posez-les pour :

- > envisager d'autres possibilités (« Qu'arriverait-il si... ? ») ;
- > en apprendre plus sur son raisonnement ou ses besoins (« Quel est votre sentiment à propos de nos progrès jusqu'à ce jour ? ») ;
- > établir des priorités et permettre la mise en application (« D'après vous, quelles sont les difficultés concernant ce projet ? »).

Les questions fermées appellent des réponses par oui ou par non. Servez-vous en pour :

- > orienter la réponse (« Le projet est-il dans les temps ? ») ;
- > confirmer les propos de votre interlocuteur (« Votre problème majeur est donc la planification de votre temps ? »).

**Quand vous voulez saisir les motivations et sentiments de votre collaborateur, ayez recours aux questions ouvertes. Elles vous permettront de découvrir son point de vue et sa pensée profonde sur le problème. Cela vous aidera à le conseiller.**

### **Initiez le coaching**

Une fois que vous avez compris votre collaborateur et sa situation, vous pouvez commencer vos séances de coaching. Pour être un coach efficace, vous devez offrir vos conseils d'une manière qui incite votre interlocuteur à les écouter, à y réagir et à comprendre leur intérêt. Il est capital que vous présentiez vos suggestions de façon claire et pondérée.

- > Décrivez à votre collaborateur sa situation objectivement, sans aucun jugement de valeur.
- > Exposez votre point de vue.
- > Explicitiez le raisonnement étayant votre opinion.
- > Faites part de votre propre expérience si cela peut être utile.
- > Invitez votre interlocuteur à exprimer son avis.

Vos échanges seront plus fructueux si vous combinez questions et conseils. Si vous posez trop de questions, votre collaborateur pourrait avoir envie de vous cacher des informations importantes et de ne pas vous faire part de son opinion. À l'inverse, si vous mettez trop l'accent sur les

conseils, vous donnez un sentiment de contrôle qui peut nuire à la relation de partenariat essentielle au coaching.

## **Donnez et recevez des feed-back**

Donner et recevoir des feed-back est un aspect crucial du coaching – et du management en général. Cet échange doit être permanent lors d'un processus de coaching, puisque vous devez identifier les problèmes à corriger, développer avec votre collaborateur des plans d'action et évaluer les résultats. Voici quelques conseils pour donner un feed-back :

- > **Focalisez-vous sur le comportement**, et non sur le caractère, l'état d'esprit ou la personnalité. Vous éviterez ainsi de donner le sentiment à votre interlocuteur de l'attaquer sur le plan personnel.

- > **Décrivez de façon objective le comportement de votre collaborateur et son impact** sur les projets et/ou ses collègues, afin qu'il ne se braque pas. Par exemple, au lieu de lui dire « Vous êtes impoli et despotique », expliquez-lui : « Vous avez interrompu Frédéric plusieurs fois au cours des trois dernières réunions. » Vous noterez que, dans la seconde phrase, c'est le comportement qui est remis en cause, et non la personne.

- > **Évitez les généralisations.** Plutôt que la généralité « Vous avez vraiment fait du bon boulot », précisez votre propos : « Les schémas que vous avez utilisés pour votre présentation appuyaient efficacement votre message. »

- > **Soyez sincère.** Donnez un feed-back dans le but d'être constructif.

- > **Soyez réaliste.** Focalisez-vous sur les leviers sur lesquels peut agir votre collaborateur.

- > **Faites des retours régulièrement, dès le début du coaching.** Les feed-back fréquents et formulés le plus tôt possible après les faits sont plus profitables que des feed-back peu fréquents.

**Les feed-back fonctionnent à double sens. Cela signifie que vous devez être ouvert aux retours sur vos performances en tant que manager et en tant que coach. Un coach qui sollicite un feed-back et y réagit apprend beaucoup sur l'efficacité de son management et inspire une plus grande confiance.**

Pour mieux recevoir les feed-back, sollicitez des informations précises : par exemple, « Qu'est-ce qui, dans mes propos, vous a fait croire que je n'étais pas intéressé par votre proposition ? » ou « En quoi mes suggestions vous ont été utiles ? ».

Quand vous souhaitez des éclaircissements, faites-le sans mettre votre interlocuteur sur la défensive. Par conséquent, ne demandez pas « Que voulez-vous dire ? Que je semblais hostile à votre idée ? », mais plutôt « Pourriez-vous me donner un exemple ? ». De plus :

- > Préparez-vous à recevoir des feed-back aussi bien négatifs que positifs.

- > Invitez votre interlocuteur à employer des termes neutres (évitez de dire, par exemple, « Vous avez déclaré que je suis souvent inflexible. Pouvez-vous me citer un exemple qui vous amène à penser cela ? »).

En outre, veillez à remercier votre collaborateur pour son retour, qu'il soit positif ou négatif. Cela accroît la confiance et donne au salarié que vous coachez un modèle de comportement productif.

## **Définissez un plan d'action**

Certaines situations de coaching gagnent à suivre un plan d'action. Un N – 1 devant améliorer ses performances dans un certain délai ou menacé de licenciement en est une parfaite illustration. On pourrait aussi citer le cas d'un excellent salarié que vous souhaitez préparer à un poste plus élevé en

quelques mois. Quelle que soit la situation, un plan vous garantit que l'amélioration des performances reçoit l'attention qu'il convient.

Le plan d'action doit être rédigé par la personne coachée et décrire les changements précis de comportement attendus ou les nouvelles compétences à acquérir. Comme tout projet bien pensé, il inclura un planning et des critères de réussite. Votre rôle dans l'élaboration de ce plan est le suivant :

- > Assurez-vous que les objectifs sont réalistes.
- > Aidez votre collaborateur à prioriser les tâches requises pour atteindre son but.
- > Mettez en évidence les obstacles potentiels et envisagez les solutions possibles.
- > Interrogez-vous sur le coaching ou la formation supplémentaire qui pourrait être nécessaire.

Travaillez ensemble sur ces questions. Votre implication montrera à votre N – 1 que vous vous souciez de sa réussite et que vous vous intéressez à ce plan d'action.

## **Effectuez toujours un suivi**

Un coaching efficace appelle un suivi, visant à **vérifier les progrès de votre équipe**. Ce contrôle incite vos collaborateurs à s'améliorer sans cesse. Vous pouvez, par exemple, les interroger sur ce qui se passe bien et les difficultés qu'ils rencontrent. C'est aussi l'occasion pour vous de saluer leurs progrès et de leur fournir régulièrement un coaching et un feed-back. Si le plan d'action nécessite quelques ajustements, la réunion de suivi est le moment idéal pour y procéder.

Si vous avez été récemment promu manager ou n'avez pas l'habitude de coacher, vos premières tentatives peuvent vous paraître maladroites et ne pas être tout à fait fructueuses. Souvenez-vous simplement que vous vous améliorerez avec la pratique.



- 
1. Le contenu de ce chapitre est largement inspiré des modules sur le coaching et sur l'évaluation des performances de Harvard ManageMentor, un service en ligne de Harvard Business School Publishing.

---

## L'ESSENTIEL

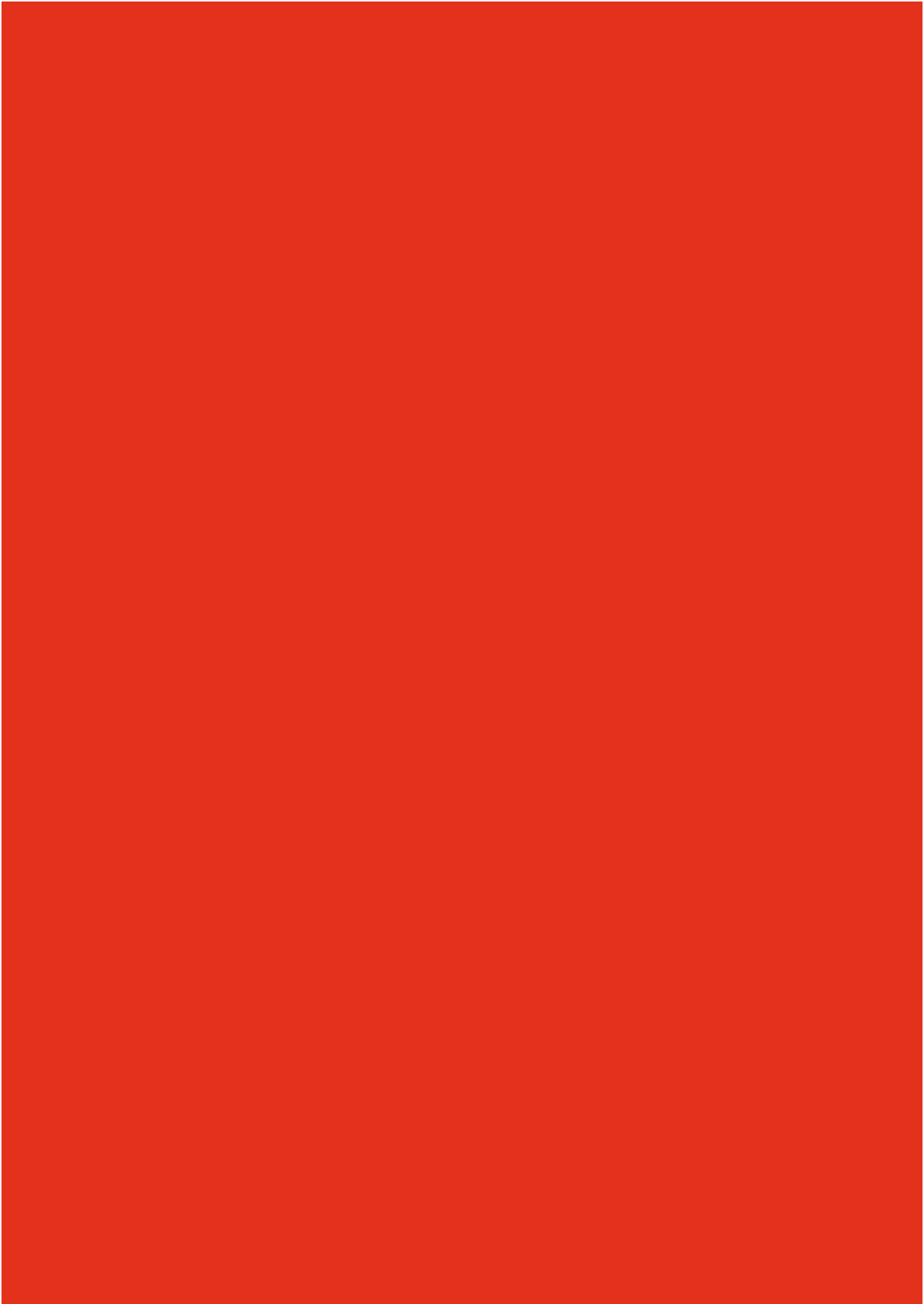
---

★ L'évaluation des performances est une méthode formelle pour juger les succès de vos collaborateurs par rapport à leurs objectifs. Votre entreprise et vous vous fondez sur cette appréciation pour prendre des décisions (salaire, promotions).

★ Les huit étapes d'une évaluation efficace sont : la préparation, l'entretien d'évaluation, l'identification des écarts entre les performances réelles et attendues, la recherche de leur origine, la conception de solutions pour combler ces insuffisances, la remise en cause des objectifs, l'élaboration d'un compte rendu et, enfin, le suivi.

★ Le coaching permet au coach et au coaché d'échanger des connaissances et des expériences, afin de maximiser le potentiel du second et l'aider à atteindre ses objectifs.

★ Pour coacher vos collaborateurs, commencez par les observer, puis décrivez-leur les problèmes constatés, mettez en place un plan d'action et suivez leurs progrès. Tout au long de ce processus, faites un retour à vos N – 1 et invitez-les à vous donner également leur point de vue.



# 3

## Gérer les collaborateurs incompétents

Motivez-les ou mettez un terme à leur  
contrat

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ◆ Influencer sur le comportement ou les performances par la motivation et le feed-back.
- ◆ Gérer les collaborateurs médiocres.
- ◆ Licencier dans les règles.

**L**es performances des collaborateurs incompetents sont insatisfaisantes. Ils accaparent votre temps et gènèrent de l'insatisfaction chez tout le monde. Le coaching et la formation peuvent aider certains salariés médiocres à pallier leurs insuffisances. D'autres peuvent être compétents, mais, pour une raison ou une autre, ne pas être motivés pour effectuer leur travail. Un bon management leur est généralement bénéfique. Toutefois, malgré les mesures prises, les performances de certains collaborateurs demeurent en deçà de vos attentes, par incapacité ou par manque de volonté ; il convient alors de les nommer à un poste plus approprié, ou bien de les renvoyer.

Le coaching ayant été abordé dans le chapitre précédent, celui-ci traite de la question de la motivation des salariés incompetents, de la gestion des collaborateurs médiocres et, si nécessaire, de leur licenciement.

## **Motivez pour de meilleures performances**

La motivation est généralement le levier privilégié pour modifier le comportement ou les performances des collaborateurs incompetents. Les principes d'une motivation efficace ont été expliqués dans les années 1960 par Frederick Herzberg. Il a découvert que les facteurs « extrinsèques », comme une augmentation de salaire ou un bureau somptueux, n'incitent pas nécessairement les individus à fournir plus d'efforts. Et si jamais cette méthode fonctionne, ce n'est que de courte durée. Pourquoi ? Parce que la

plupart des gens sont motivés par des récompenses « intrinsèques » : un travail intéressant et stimulant, ou bien la possibilité d'assumer de plus grandes responsabilités. Ces facteurs intrinsèques répondent à notre besoin profond d'évoluer et de réussir. Ainsi, la véritable solution pour motiver vos collaborateurs ne se trouve pas dans les compliments, les menaces de sanctions, ni même l'argent. Le secret est de trouver comment actionner leur « moteur interne ». Pour la majorité d'entre eux, il faut pour cela **maximiser l'intérêt de leur travail**. Herzberg conseille donc <sup>1</sup> :

- > Supervisez moins vos collaborateurs et imputez-leur la responsabilité d'atteindre leurs résultats.

- > Confiez à un N – 1 une unité de travail entière et cohérente (module, division, secteur, etc.), plutôt qu'un aspect limité et très spécifique (« Vissez le boulon A sur la vis B »).

- > Mettez vos rapports périodiques à la disposition de tous, et pas uniquement des responsables.

- > Challengez vos N – 1 avec de nouvelles tâches plus difficiles.

- > Attribuez des missions spécifiques ou spécialisées à des collaborateurs, afin qu'ils deviennent experts dans un domaine.

Les recommandations de Herzberg sont toujours d'actualité ; vous pouvez vous en inspirer pour accroître la motivation de votre équipe. Néanmoins, **les collaborateurs peu performants méritent une attention particulière**. Il est plus difficile de les stimuler.

Certains de vos N – 1 sont-ils tout simplement démotivés ? Voici les symptômes classiques :

- > ils paraissent peu impliqués et semblent s'ennuyer ;

- > les avantages liés à leur statut les intéressent davantage que les objectifs du service ;

- > les entretiens de recadrage se terminent toujours de la même façon : ils sont d'accord pour changer, mais cela s'arrête là.

Le spécialiste de la psychologie du travail Nigel Nicholson explique que la plupart des managers commettent l'une de ces deux erreurs lorsqu'ils cherchent à motiver leurs collaborateurs :

> Ils essaient de les convaincre. Ces responsables s'attachent à persuader leurs collaborateurs médiocres de la logique de leur point de vue : « Tu vois, Franck, si nous travaillons tous ensemble, cela facilitera le travail de tout le monde et nous atteindrons nos objectifs. »

> Ils pensent que la personne incriminée a mauvais caractère : paresseuse, égocentrique et sans esprit d'équipe.

Quand un manager tente de convaincre un collaborateur, d'après Nicholson, l'inconvénient est qu'il se retrouve en position d'évangéliste voulant convertir le non-croyant. Personne n'aime être sermonné. Il est préférable d'agir comme un psychologue et de rechercher la cause de la démotivation. La seconde erreur (supposer un caractère peu commode) empêche d'améliorer la situation et, dans de nombreux cas, cette supposition se révèle fausse<sup>2</sup>.

Aucune de ces démarches ne cherche à comprendre véritablement le fond du problème, ni ne le corrige.

## **Exploitez la méthode du feed-back**

Une autre méthode pour gérer les problèmes de performance ou de comportement est la communication et, plus précisément, les feed-back directs et mutuels. Le feed-back vous offre l'occasion de donner votre vision des choses et de percevoir celle de votre interlocuteur. Voici dix conseils pour tirer parti de cette méthode :

> **Veillez à ce que vos attentes concernant le travail et les objectifs de performance soient claires pour votre collaborateur.** L'unique façon

de vérifier l'existence d'un problème de compétitivité est de spécifier le niveau de productivité attendu et de s'y référer pour évaluer les progrès.

**> Réunissez toutes les informations nécessaires avant de rencontrer votre N – 1.** Reprenez le descriptif de son poste, les notes de service et les comptes rendus de vos entretiens. Surtout, n'improvisez pas !

**> Prévenez votre collaborateur en lui précisant le sujet de vos préoccupations.** Par exemple, si un salarié arrive régulièrement en retard le matin, vous pourriez lui dire : « J'aimerais que nous nous entretenions demain des horaires de travail. » Indiquez-lui s'il peut proposer des solutions ou si vous souhaitez qu'il réponde à des points précis (par exemple, « Pourriez-vous réfléchir à la question de votre heure d'arrivée au bureau ? »).

**> Initiez l'entretien sur un ton positif.** Cela sera propice à une discussion productive.

**> Décrivez le comportement problématique et son impact sur vous et votre équipe.** Par exemple, « Ce mois-ci, vous êtes arrivé plusieurs fois par semaine avec une demi-heure de retard. Cela complique le travail de vos collègues. C'est également un mauvais exemple pour tout le monde. »

**> Faites référence au contexte.** « Ce n'est pas la première fois que nous en parlons. D'après mes souvenirs, nous avons déjà discuté de ce souci il y a six semaines, ainsi qu'en décembre dernier. Et pourtant, il perdure. »

**> Expliquez l'incidence concrète de ce comportement sur tout le monde.** Par exemple, « Je reconnais que vous rattrapez vos heures en restant tard le soir ou en travaillant pendant la pause déjeuner, mais ce n'est pas une solution. En raison de notre fonctionnement par équipe, l'indisponibilité d'une personne peut perturber le travail de trois ou quatre autres. »



**> Écoutez attentivement la réponse de votre collaborateur.** Ne vous laissez pas distraire par ce que vous allez dire ensuite. Soyez réceptif à ses propos.

**> Formulez une suggestion ou une requête et vérifiez que votre N – 1 l’ait bien comprise.** Par exemple, « Ce que je vous suggère, c’est de revoir votre organisation chez vous, afin que vous soyez ponctuel. Cela facilitera notre travail ici et satisfera tous vos collègues. » Assurez-vous ensuite que votre interlocuteur a bien saisi votre suggestion : « Comprenez-vous pourquoi je tiens à ce que vous arriviez à l’heure ? »

**> Veillez à ce que votre collaborateur accepte les mesures à prendre et s’engage à les respecter.** Par exemple, « Vous êtes donc d’accord pour arriver à 9 h tous les matins. » Consignez dans un document le contenu de votre entretien ainsi que l’engagement pris. Vérifiez que votre collaborateur le tienne.

**Quand vous donnez un feed-back, focalisez-vous sur l’amélioration des performances ; ne formulez pas uniquement des reproches. Vous devez axer votre retour sur l’avenir ; préoccupez-vous des difficultés susceptibles de se répéter. Par exemple, si un comportement ou une action ne s’est produit qu’une seule fois, ne vous en souciez pas. Par ailleurs, ne limitez pas votre feed-back aux performances insuffisantes. Il est tout aussi important de faire un retour rassurant et encourageant, pour décrire à vos collaborateurs ce qu’ils ont bien fait (par exemple, « Je déteste devoir vous reprocher vos retards, parce que vous effectuez un travail exemplaire. Le problème, c’est que ce travail exemplaire doit débiter à 9 h »).**

## Gérez les collaborateurs médiocres

---

Une entreprise se compose d'un ensemble de salariés, dont tous ne sont pas dignes d'une promotion. Au sommet, se trouvent les collaborateurs de niveau A, dont le travail est exceptionnel. Les collaborateurs B font du très bon boulot, tandis que les efforts des « performeurs C » sont à peine satisfaisants. Dans leur étude sur les talents managériaux au sein de deux grandes entreprises, Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones et Ed Michaels, du cabinet de consultants McKinsey & Company, ont découvert que les contributions à l'accroissement des bénéfices de ces groupes étaient très différentes. En moyenne, les managers A ont permis une augmentation des bénéfices de 80 % dans l'une des deux entreprises et de 130 % dans l'autre. Les managers C de ces mêmes entités n'ont permis aucun accroissement des bénéfices. Cela soulève une interrogation : à qui consacrer les ressources favorisant le développement des compétences et l'évolution de carrière ? Bien sûr, les investissements en faveur de l'évolution des collaborateurs A et B tombent complètement sous le sens. Mais qu'en est-il des performeurs C ? Devriez-vous investir dans leur développement personnel ou simplement vous en séparer ?

Certaines entreprises font le choix d'éliminer régulièrement de leurs rangs les managers C, alors que d'autres essaient de les faire progresser. Toutefois, la majorité ne fait rien pour régler ce problème. Le coût de cette indifférence est élevé, à la fois en raison du départ de bons salariés et des répercussions négatives sur les bénéfices. Voici ce que les consultants écrivent à ce sujet :

*« Chaque performeur C occupe un poste et représente par conséquent un obstacle à la promotion et à l'évolution de salariés plus talentueux. Parallèlement, les performeurs C sont généralement de piètres exemples, coaches ou mentors. 80 % des personnes ayant répondu à*

*notre enquête ont déclaré que le fait de travailler pour un responsable médiocre les empêchait d'apprendre, de réaliser de plus grandes contributions pour l'entreprise et leur donnait envie de partir. Imaginez donc l'impact général sur le vivier de talents et sur le moral du personnel si seulement vingt de ses managers ne sont pas bons et si chacun d'eux supervise dix personnes<sup>3</sup>. »*

Que faire alors ? Ces auteurs proposent une méthode en trois étapes :

- > Identifiez vos performeurs C.
- > Décidez d'un plan d'action précis pour chacun d'eux. Certains collaborateurs C peuvent considérablement accroître leurs performances s'ils sont bien orientés et reçoivent les aides appropriées.
- > Tenez les managers pour responsables de l'amélioration des collaborateurs médiocres ou de leur renvoi.

**De nombreux performeurs C ne méritent pas de rester, du moins pas à leur poste actuel. Si le coaching se révèle inefficace, nommez-les à des postes de niveau moindre, où ils ont le potentiel d'être des performeurs A. S'ils échouent à ces postes, la question de leur licenciement se pose.**

Néanmoins, les investissements en faveur des salariés C peuvent être fructueux. La seule façon de le déterminer avec certitude est d'estimer ce que gagnerait l'entreprise si vous nommiez un performeur C au poste immédiatement supérieur. Quel serait le coût de cette promotion par rapport aux bénéfices ? Leur est-il inférieur ? Si le coût excède les bénéfices, deux solutions s'offrent à vous : affecter votre collaborateur à un poste où il peut être plus efficace, ou bien lui demander de quitter l'entreprise.

## **Licenciez dans les règles**

---

Avertissement : cette section mentionne à plusieurs reprises des questions juridiques qui sont soulevées lorsque vous décidez de renvoyer un collaborateur et lui communiquez votre décision. Elle n'a aucune valeur de conseil juridique. Consultez un spécialiste qui vous guidera en fonction des particularités de votre situation.

Dans certains cas, coaching intensif, formation supplémentaire, séances de feed-back, remontrances ne permettent pas de hisser un collaborateur à un niveau acceptable. Le renvoi est alors souvent la seule option possible – l'une des tâches les plus difficiles et pénibles de la vie d'un manager<sup>4</sup>. Délicats sur le plan émotionnel, les licenciements peuvent, en cas de mauvaise gestion, nuire gravement à la réputation d'une personne et d'une entreprise et déboucher sur un procès. Ils sont aussi susceptibles de briser la confiance et le moral au sein du personnel. Les amis de l'ancien salarié et les collègues prenant sa défense peuvent éprouver de la colère. En revanche, ceux qui étaient las de ses performances médiocres peuvent se sentir soulagés.

Licencier un collaborateur signifie mettre fin à son contrat de travail. Sauf en cas de licenciement économique, **le renvoi d'une personne doit être dû à des problèmes de performance ou de comportement** : par exemple, des insuffisances irrémédiables, une attitude incorrigible, le non-respect de la loi ou du règlement intérieur.

Les lois et les conventions collectives régissant les licenciements sont compliquées. Les divers statuts des salariés (tels que délégué du personnel ou membre d'un syndicat) en augmentent la complexité. Une bonne connaissance de ces subtilités peut vous être utile si vous devez renvoyer un collaborateur.

**Il est essentiel que vous respectiez scrupuleusement la loi et demandiez conseil à un avocat (externe ou interne). Un licenciement bâclé peut donner lieu à un procès pour licenciement abusif ; par conséquent, laissez-vous guider à chaque étape du processus par les RH et le service juridique de votre société.**

De très nombreux managers se sentent perdus face à l'éventualité du renvoi d'un salarié et la procédure à suivre le cas échéant. C'est tout naturel. Ils peuvent, par exemple, se poser ces questions :

- > Dans quels cas le renvoi est-il légal ?
- > Comment et quand devrais-je l'annoncer à la personne concernée ?
- > Comment respecter les obligations légales et la politique de l'entreprise ?
- > Comment préserver le moral et la confiance de mes autres collaborateurs, qui peuvent remettre en cause le renvoi ?
- > Comment réorganiser au mieux les postes du service après le départ d'un de ses membres ?

## **Gérez un licenciement**

À un moment ou un autre de votre carrière, vous serez amené à renvoyer un collaborateur. Pour le faire de manière correcte et professionnelle, vous devez vous renseigner sur les obligations légales, établir un dossier sur les performances ou le comportement du collaborateur ainsi que sur les mesures correctives entreprises. Vous devez avoir la certitude que le licenciement de cette personne est la bonne solution – pour elle, votre équipe et votre entreprise.

Après avoir suivi ces conseils, planifiez un entretien préalable au licenciement avec le collaborateur pour lui annoncer la nouvelle. Celui-ci

doit être signifié au salarié par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise en main propre contre décharge.

Entretenez-vous avec votre salarié dans un lieu où vous serez à l'abri des regards, comme une salle de réunion ou un bureau sans fenêtre, ou tout autre endroit où vous bénéficierez d'une intimité totale. De plus, arrangez-vous pour qu'à l'aller comme au retour de votre entretien, vous évitiez de croiser le chemin de collègues curieux. En donnant un caractère privé à cette entrevue, vous montrez du respect au collaborateur concerné. Il ne souhaite pas que les autres employés entendent ou voient ce qu'il risque de vivre comme une expérience humiliante.

Que devriez-vous dire alors ? Expliquez dans des termes généraux que votre collaboration n'a pas fonctionné. Si vous choisissez de fournir plus de détails, faites-le sur un ton objectif et neutre qui ne donne pas le sentiment au salarié d'être attaqué personnellement. Si vous mentionnez des raisons objectives en adoptant un ton neutre, vous réduirez les risques de diffamation ou d'action en justice.

Trouvez le juste équilibre entre la concision et l'empathie. Montrez à votre N – 1 que vous savez que la perte de son emploi risque d'avoir un impact considérable sur sa vie (par exemple, « Je sais que c'est difficile pour vous »). Après lui avoir annoncé la nouvelle, accordez-lui quelques instants pour qu'il maîtrise sa colère, sa confusion ou son amertume. En faisant preuve d'empathie et en lui permettant de gérer ses émotions, vous pouvez l'aider à mieux supporter cette nouvelle difficile. **Signifiez à votre interlocuteur son renvoi tout en préservant sa dignité**

Après l'entretien, attendez au moins deux jours ouvrables pour envoyer, en recommandé avec avis de réception, la lettre de licenciement. Les motifs précis du licenciement doivent y apparaître très clairement.

**Ce qu'il ne faut pas dire lors d'un renvoi**

Les mots exacts que vous employez lorsque vous congédiez un salarié peuvent fortement influencer sur sa décision de vous poursuivre en justice ou non. Suivez par conséquent ces conseils :

> Ne prenez pas le parti de votre collaborateur, ni n'encouragez un état d'esprit « nous contre eux » pour soulager votre conscience. Par exemple, ne lui confiez pas : « Personnellement, je ne pense pas que vous laisser partir soit la bonne décision. »

> N'expliquez pas à un salarié que son renvoi fait partie d'un licenciement économique si ce n'est pas le cas. Ce « pieux mensonge » pourrait revenir vous tourmenter sous la forme d'un procès pour licenciement abusif si vous engagez une nouvelle personne à ce poste.

> Ne tenez pas des propos du genre : « Nous recherchons des collaborateurs plus dynamiques », « Vous ne vous intégrez tout simplement pas dans l'équipe », « Nous avons besoin de personnes avec moins de responsabilités familiales, qui peuvent rencontrer les clients en dehors des horaires de bureau » ou « Nous devons renvoyer une image plus dynamique »... Ce type de phrases pourrait amener votre collaborateur à croire qu'il est renvoyé pour des raisons discriminatoires (à cause de son âge, de sa nationalité, de sa situation maritale, etc.).

> Ne faites pas d'humour, ni ne prenez la situation à la légère. Vous ne rendrez l'entretien que plus pénible et maladroit. Pire encore, vous pouvez donner l'impression à votre interlocuteur que vous vous moquez de lui ou l'humiliez – ce qui le motivera davantage à vous poursuivre en justice pour licenciement abusif.

### **Ne faites aucune déclaration négative**

Après le départ de votre collaborateur, veillez à ne faire, ni à ne dire quoi que ce soit (même de façon désinvolte) qui pourrait être perçu comme préjudiciable à sa réputation ou à ses chances de trouver un nouvel emploi. De tels propos pourraient ouvrir la voie à un procès pour diffamation ou

générer de la rancœur parmi les autres salariés. La meilleure attitude à adopter est de **ne simplement tenir aucun discours négatif à l'égard d'un ancien salarié.**

## **Les références**

Des employeurs potentiels de la personne renvoyée peuvent vous contacter pour vérifier ses références. Si un ancien collaborateur vous cite en référence et que vous avez peu ou rien à dire de positif à son endroit, contentez-vous de donner le minimum d'informations. Votre entreprise peut avoir une politique claire sur le type de renseignements à fournir dans pareil cas. Tournez-vous vers les ressources humaines ou votre service juridique pour qu'ils vous expliquent la politique de l'établissement dans ce domaine.

## **Reprenez le travail**

À la suite d'un licenciement, vous devez gérer les inquiétudes de votre service, attribuer les tâches de l'ancien collaborateur aux personnes restantes et vous assurer que votre équipe possède les compétences de cet ancien collaborateur.

Vous devez **informer les autres salariés le plus tôt possible du licenciement d'une personne.** Si vous faites comme si de rien n'était, cela alimentera les rumeurs ou vos N – 1 s'inquiéteront d'être renvoyés à leur tour. La meilleure méthode est d'organiser une réunion d'équipe au cours de laquelle vous décrivez succinctement ce qui s'est passé (par exemple, « Thierry a été renvoyé après plusieurs mois de tentatives infructueuses pour améliorer ses performances »). N'entrez pas dans les détails et ne vous étendez pas sur votre décision. De plus, veillez à ne pas critiquer l'ancien collaborateur. Rassurez ensuite vos N – 1 en leur expliquant que son licenciement n'avait rien à voir avec leurs performances ou leur comportement. Montrez que vous êtes conscient que tout le service traverse une période difficile et que vous comprenez que certaines personnes se sentent mal à l'aise. Puis,



exposez vos projets pour remplacer le salarié licencié et pour réorganiser au besoin les activités de l'équipe suite à ce départ.

Mais vos efforts de communication ne doivent pas s'achever là. Après cette réunion, programmez une rencontre avec chaque collaborateur pour écouter ses préoccupations et l'aider à s'adapter à ce changement.

## **Questions fréquentes**

***Si je dois licencier un collaborateur, puis-je demander à une autre personne de le lui faire savoir ou puis-je le faire par e-mail ?***

La réponse est courte : annoncez ce type de nouvelle en chair et en os ; cela fait partie de votre job. Certes, donner de mauvaises nouvelles est pénible, mais c'est beaucoup mieux que ce soit vous qui le fassiez, et en face à face. Pourquoi ? Parce que les salariés entretiennent bien plus de relations avec leur manager qu'avec leur entreprise. N'hésitez pas cependant à vous appuyer sur votre service RH. **En notifiant directement à votre collaborateur son renvoi,** vous faites honneur à cette relation et à sa personne ; vous l'aidez également à tourner la page.

***Dois-je expliquer les motifs d'un renvoi ?***

Un renvoi ne devrait pas surprendre la personne concernée. Si c'est le cas, c'est que vous ne lui avez pas suffisamment explicité vos attentes. Si votre collaborateur veut savoir pourquoi vous le congédiez, vous pourriez lui dire : « Voici l'objectif que nous avons fixé ensemble il y a six mois. Nous avons défini la méthode que vous emprunteriez pour l'atteindre. Mais vos performances n'ont pas été aussi bonnes que ce que nous avons convenu. » En répondant de façon brève et franche, vous aidez la personne à aller de l'avant.

***Que dois-je faire concernant les messages vocaux et les e-mails à destination du salarié renvoyé ?***

Si vous annulez les comptes e-mail et de messagerie vocale d'un collaborateur immédiatement après son licenciement, arrangez-vous tout de

même pour que les messages lui soient transmis durant une certaine période. Bien sûr, vous ne voulez pas que des fournisseurs ou des clients gardent le contact avec un ancien salarié potentiellement pétri d'amertume ou de rancœur. En revanche, ces acteurs externes peuvent être contrariés de ne pas pouvoir joindre une personne avec laquelle ils travaillaient – et de ne recevoir aucune explication de la part de votre entreprise. De toute évidence, vous devez bien réfléchir aux moyens de communication que vous voulez laisser opérationnels, pendant combien de temps et pour quelles raisons. Trouvez un juste milieu entre des répercussions négatives pour l'entreprise si vous interrompez brutalement les communications et le risque encouru si vous transmettez les messages à vos anciens collaborateurs.

- 
1. HERZBERG Frederick, « One More Time: How Do You Motivate Employees? », *Harvard Business Review*, janvier 2003, p. 87-96 (remarque : l'article original de Herzberg est paru dans cette revue en 1968, mais a été republié en 2003).
  2. NICHOLSON Nigel, « How to Motivate Your Problem People », *Harvard Business Review*, janvier 2003, p. 56-65.
  3. AXELROD Beth, HANDFIELD-JONES Helen et Michaels Ed, « A New Game Plan for C Players », *Harvard Business Review*, janvier 2002, p. 83.
  4. Cette section est inspirée du module sur les licenciements de Harvard ManageMentor, un service en ligne de Harvard Business School Publishing.

---

## L'ESSENTIEL

---

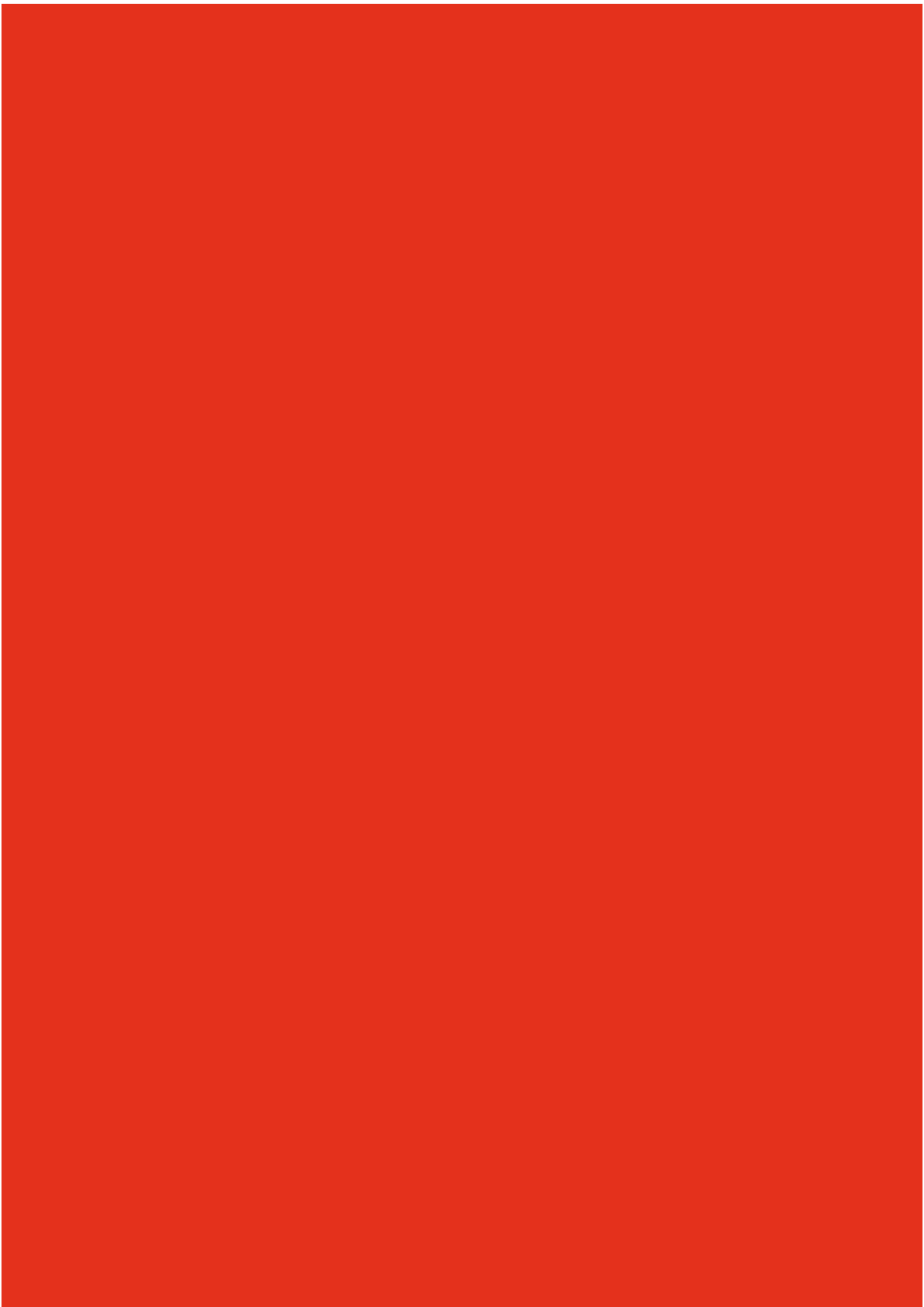
★ La clé pour motiver la plupart des collaborateurs est de leur offrir des récompenses intrinsèques : un travail intéressant et stimulant ainsi que l'opportunité d'assumer de plus grandes responsabilités et de progresser.

★ Outre ces récompenses intrinsèques, vous devez en tant que manager leur faire un retour constructif sur leurs problèmes et les solutions possibles.

★ Vous devez aider vos  $N - 1$  médiocres à atteindre des niveaux de productivité plus élevés ou les placer à un poste où ils peuvent exceller.

★ Si vous envisagez de licencier un collaborateur, renseignez-vous sur le droit du travail en vigueur. Une erreur commise durant un licenciement peut donner lieu à un procès.

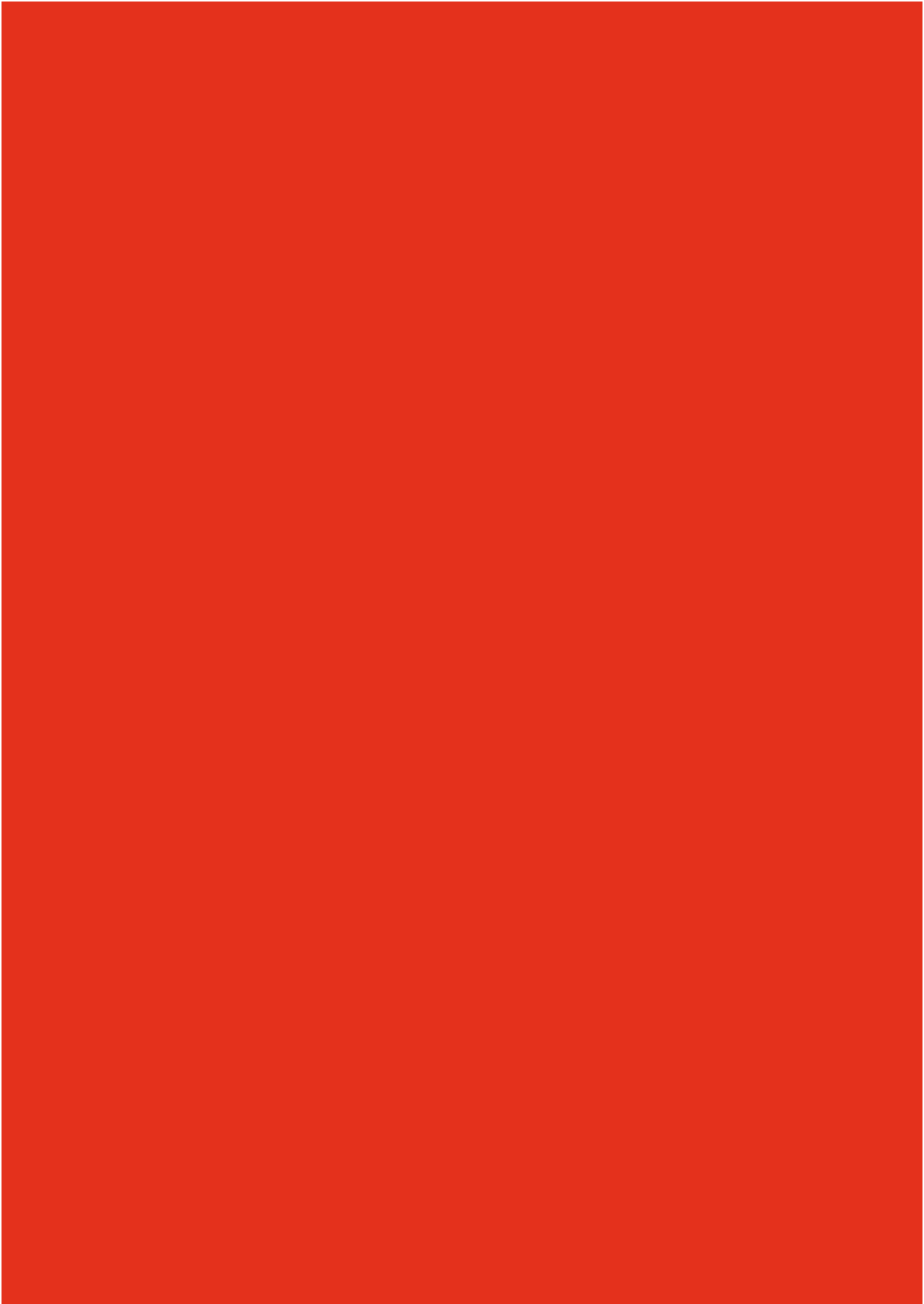
★ Si vous devez renvoyer un salarié, faites-le de façon rapide, résolue et professionnelle. Pour lui annoncer la nouvelle, choisissez un lieu à l'abri des regards indiscrets et une façon de procéder respectueuse.



Partie

3

# **Prendre les bonnes décisions**



# 1

## Les bases de la réussite

Mettez en place des conditions favorables

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ♦ L'importance du contexte pour bien décider.
- ♦ Les éléments d'un contexte favorable.
- ♦ Le problème de la prise de position.
- ♦ L'approche par l'investigation.

**S**eul un contexte favorable permet de faire des choix judicieux. Par *contexte*, on entend l'environnement créé par les relations interpersonnelles et les comportements. C'est dans cet environnement que l'on étudie les idées et les données et que l'on prend les décisions. Certaines organisations offrent un environnement propice à un dialogue constructif et aux bons choix, d'autres non. Voici trois exemples de situations délicates :

***Exemple 1 : le Congrès américain.*** La prise de bonnes décisions lors des débats est rarissime. Fin 2004, le Congrès américain fut confronté au projet de loi « Omnibus Appropriations Bill ». Ce dossier, consacré à des dépenses à la fois essentielles et électoralistes, était de l'épaisseur d'un dictionnaire, totalement illisible et incompréhensible dans le peu de temps réservé à la discussion et au vote. Totalisant plus de 250 milliards d'euros, le projet de loi représentait un niveau de dépense supérieur au budget global de nombreux pays. Il s'agissait d'un document fourre-tout de fin d'année qui rassemblait des projets inachevés. Pressés de partir en vacances et de préparer la campagne électorale, les membres du Congrès votèrent la loi avec un minimum de débat. Dans ce contexte, les conséquences furent sans surprise : l'argent public fut dépensé de façon peu cohérente.

***Exemple 2 : un fabricant en difficulté.*** Au début des années 1980, un groupe de responsables assurance qualité représentatif des unités de production d'une multinationale étudia la différence de qualité entre



*les produits maison et ceux des concurrents étrangers. Il en tira des enseignements relatifs aux coûts de fabrication, aux coûts de garantie et à la satisfaction des clients. Un rapport très bien rédigé fut remis à la direction. « Les conclusions sont alarmantes », déclara alors la porte-parole du groupe d'assurance qualité.*

*Le P-DG et ses associés remercièrent les auteurs du rapport et promirent d'en prendre connaissance. Une semaine plus tard, sans en avoir débattu au préalable avec ses équipes, le P-DG fit circuler la note de service suivante : « Je vous remercie à nouveau pour votre rapport. Je ne partage cependant pas vos conclusions. Notre entreprise est à la pointe du marché en termes de méthodes de fabrication. Nos produits sont des références. » Certains membres du groupe d'études se demandèrent si le P-DG avait bien lu le rapport, d'autres s'il n'avait pas perdu prise avec la réalité du secteur.*

***Exemple 3 : une traduction infidèle.*** *Six employés et un consultant se réunissent pour discuter d'un projet de R&D : la production d'un logiciel multimédia d'apprentissage de l'anglais. Les premières étapes de développement ont été franchies avec succès et l'équipe a simplement besoin d'une nouvelle approbation et d'une poursuite du financement par le comité d'examen pour continuer le projet. L'entreprise a recours aux services d'un consultant, un professeur d'anglais expérimenté, pour évaluer l'efficacité du programme par rapport aux produits concurrents (sous forme d'ouvrages publiés, de cours en classe et de logiciels). « Ce programme bénéficie d'un potentiel impressionnant, indique-t-il au groupe, le prototype comporte tous les éléments nécessaires pour dépasser les meilleurs produits actuellement sur le marché. » Philippe, parrain du projet, prend ensuite la parole. Il précise les défis techniques qui restent à relever et exprime sa confiance en l'équipe de R&D. Le seul à faire obstacle au projet est Franck, directeur financier adjoint, qui suggère de suspendre*

*le développement. « Je ne vois rien de bon dans ce projet qui n'aura qu'un seul effet : faire chuter les ventes de nos produits existants », déclare-t-il. Cette opposition ne surprend personne étant donné la rivalité notoire entre Philippe et Franck. Ce dernier s'est toujours opposé au projet. Surnommé le « petit Napoléon », Franck a beaucoup d'influence dans l'entreprise et entretient des liens étroits avec le P-DG. Il est capable de gâcher la vie de toute personne qui s'oppose à lui et a le pouvoir de faire échouer les initiatives qu'il ne juge pas dignes d'intérêt. La discussion se poursuit et tous les participants, sauf Philippe, finissent par se plier à l'avis du petit Napoléon. Même le consultant tempère son enthousiasme. Il sait qui détient le pouvoir dans l'entreprise et qui valide ses notes d'honoraires.*

Ces trois situations ne sont que quelques exemples de contextes peu propices à une bonne prise de décision. Dans la première, les élus ne veulent pas consacrer le temps nécessaire à la délibération. C'est très courant dans le monde politique où la rivalité entre les partis et les alliances servant les intérêts personnels dominent le processus de prise de décision. Dans le cas du fabricant, le principal décideur réserve un mauvais accueil à une information qui contredit l'opinion générale. Ce type de réaction est voué à l'échec. Quant à l'exemple du projet de R&D, il illustre la façon dont les rivalités internes et l'exercice personnel du pouvoir empêchent un dialogue libre et ouvert, indispensable à tout choix judicieux.

Prendre la bonne décision n'est possible que si l'entreprise et ses dirigeants encouragent un débat sain permettant l'expression de toutes les opinions. Installer des conditions favorables s'avère donc une priorité.

Quelles sont les caractéristiques d'un contexte propice ? Réfléchissez aux déclarations suivantes :

- > Des individus compétents sont invités à participer à la prise de décision.

- > Les décideurs se réunissent dans des lieux qui favorisent la pensée créative.
- > Les participants s'entendent à l'avance sur la façon de décider.
- > Les dirigeants favorisent un débat transparent et la diversité d'opinions.

Reconnaissez-vous votre entreprise dans cette description ?

## **Sollicitez les bons collaborateurs**

---

Poser les bases de la réussite implique d'abord de faire appel aux bonnes personnes, c'est-à-dire à celles qui disposent des connaissances et de l'expérience requises et pour lesquelles la décision à prendre représente un enjeu. Réunissez les profils suivants :

> **Personnes d'autorité.** Sélectionnez un ou deux individus ayant le pouvoir de faire respecter une décision et d'allouer les moyens nécessaires à sa mise en application. Cela vous évitera de faire un choix susceptible d'être ignoré ou rejeté par la hiérarchie et de vous retrouver à la case départ, avec une équipe démotivée.

> **Acteurs principaux.** Les individus directement concernés par la décision sont plus à même de soutenir un choix auquel ils ont contribué. Aussi, les impliquer tôt dans le processus est probablement le meilleur moyen de garantir leur adhésion à la solution retenue.

> **Experts.** Faites appel à des spécialistes, externes ou internes à l'entreprise, capables de transmettre un savoir au groupe. Les experts peuvent vous aider à évaluer la faisabilité des différentes options. Selon la nature de la décision à prendre, il vous faudra peut-être représenter plusieurs domaines d'expertise au sein du groupe.

> **Adversaires.** Ne sollicitez pas uniquement des collaborateurs acquis d'avance à votre cause. Impliquez aussi des gens susceptibles de s'opposer à

la décision. Si leur opposition est justifiée, vous devez prendre en compte leurs arguments. Vous passerez peut-être plus de temps à atteindre l'objectif visé mais, en conséquence, il sera plus facile de faire appliquer la décision.

> **Partisans.** Pour équilibrer le groupe, la présence d'adversaires appelle la présence de partisans d'une ou plusieurs idées débattues. Attention toutefois : à l'instar des adversaires, les partisans défendent une position donnée. Ne vous attendez donc pas à ce qu'ils donnent un avis mesuré.

Ces individus aux profils variés doivent tous être prêts à faire cause commune. Ils doivent accepter de reléguer au second plan leurs différences d'opinion et d'intention et ne penser qu'à l'intérêt de l'entreprise ou du service.

### **Maintenir un effectif réduit**

Il est préférable de limiter le groupe de décision à six ou sept participants. Si l'effectif est trop petit, vous risquez de passer à côté d'une contribution importante comme celle d'individus qui ont le pouvoir d'agir, contrôlent les ressources, ont l'expertise, etc. À l'inverse, réunir trop de monde peut ralentir le processus, en particulier en présence d'individus qui n'ont pas grand-chose à apporter mais insistent pour avoir leur mot à dire. Les grands groupes peuvent intimider certains participants qui préfèrent alors se taire. Le nombre d'individus peut être imposé par celui qui appliquera la décision finale.

### **Constituer des groupes de travail si nécessaire**

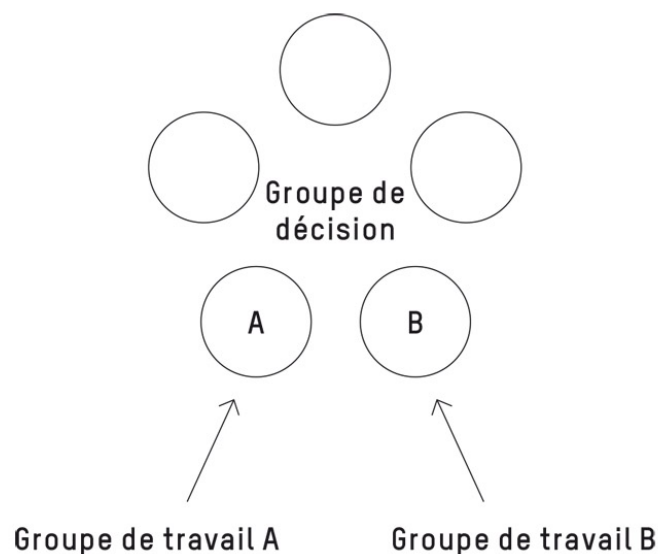
Selon la complexité du choix à faire, il peut être souhaitable d'impliquer un plus grand nombre de personnes dans le processus tout en conservant un groupe de décision d'une taille gérable. Vous pouvez pour cela demander à des groupes de travail d'étudier certains aspects du problème.

Par exemple, si vous développez un nouveau site de e-commerce, vous pouvez confier l'étude des problèmes techniques à un groupe de travail, la détermination des capacités du site à un autre. Un membre de chaque groupe

de travail doit participer à la prise de décision, comme illustré à la [figure 2.1](#). Il joue le rôle de porte-parole au sein de l'équipe décisionnaire et y présente les conclusions de son groupe et ses éventuels points de désaccord. Ce mode de fonctionnement présente l'avantage de **recueillir les meilleures idées auprès d'un grand nombre de personnes tout en limitant la prise de décision à quelques-uns**. Il est primordial d'adapter le nombre de participants à l'importance ou à la difficulté de l'application de la décision.

Figure 2.1

**> LES LEADERS DES GROUPES DE TRAVAIL FONT PARTIE DU GROUPE DE DÉCISION**



## Soignez le décor

Pour laisser libre cours à la créativité et pouvoir examiner les propositions du groupe d'un œil critique, réunissez les participants dans des endroits variés, par exemple des salles de réunion différentes de celles utilisées habituellement, des lieux hors de l'entreprise ou des salles familières

réaménagées pour faciliter les discussions en face à face. Sortir du cadre habituel (la salle du conseil d'administration, le bureau du directeur, etc.) a tendance à libérer la parole des interlocuteurs qui se sentent moins intimidés et ressentent moins la pression de leur supérieur hiérarchique.

Cela peut paraître superflu mais la disposition des meubles en dit beaucoup sur le déroulement des discussions. En cercle, la place de leader est estompée, tous les individus sont au même niveau et sont donc davantage enclins à participer au débat. À l'inverse, les individus ont tendance à s'effacer devant la personne qui occupe le bout de la table, place généralement occupée par le manager.

## **Mettez-vous d'accord sur un mode de décision**

---

Après avoir sélectionné les participants et un lieu de réunion, vous devez déterminer l'approche à adopter. Il est important que le groupe comprenne d'entrée de jeu le processus qui va être suivi, la façon dont la décision va être prise et par qui.

Différentes possibilités s'offrent à vous :

- > **Le consensus.** Tous les participants se réunissent et discutent ouvertement de la proposition. Ils s'efforcent de parvenir à un accord et adhèrent tous à la décision finale.

- > **Le consensus avec réserve.** Le groupe tente de trouver un terrain d'entente. S'il n'y parvient pas, les membres acceptent que le leader, officiel ou de facto, tranche.

- > **La majorité.** Le groupe vote et la majorité l'emporte. S'il y a clairement un leader, celui-ci s'abstient de voter, sauf pour trancher en cas d'égalité.

> **Le leadership directif.** Le leader décide puis informe le groupe de son choix en se justifiant. Cette approche est surtout efficace en période de crise, quand une décision doit être prise rapidement. Le leader doit faire preuve de prudence et rassurer ses opposants en soulignant que leur avis a été pris en compte et respecté : « Je comprends votre position, habilement défendue, et j'en ai tenu compte pour décider. Malheureusement, je ne partage pas votre point de vue et je dois suivre une autre voie. »

Ces approches, à l'exception du leadership directif, ont pour effet, à des degrés divers, d'autonomiser les participants et de donner au groupe un sens de responsabilité et le sentiment d'être partie prenante. Attention toutefois, quel que soit le mode de décision retenu, lorsqu'un groupe a hâte de trouver un accord, la tentation d'éviter les points de vue minoritaires ou conflictuels peut être grande. Fuir le litige revient à se mentir à soi-même et peut avoir des conséquences négatives (voir l'encadré « Éviter le conflit, à quel prix ? »). Le rôle du manager est d'encourager l'examen de toutes les idées, quel que soit le mode de décision adopté.

### Éviter le conflit, à quel prix ?

Le refus par les fondateurs des États-Unis de régler la question litigieuse de l'esclavage au moment de la signature de la Constitution, en 1787, est à l'origine de la guerre de Sécession qui éclata presque un siècle plus tard (1860-1865). Les disputes entre les participants à la Convention constitutionnelle furent si vives qu'elles menacèrent de faire échouer les négociations. Un compromis s'imposa, selon lequel aucun débat sur l'esclavage n'aurait lieu pendant au moins vingt-cinq ans. Mais si cette décision désamorça la situation sur le moment, elle revint hanter le pays plusieurs générations plus tard. Les divergences d'opinion sur l'esclavage s'intensifièrent avec le temps jusqu'à diviser la nation. Soumis à la pression des abolitionnistes du Nord, un peuple moralement et ouvertement opposé à l'esclavage, les esclavagistes des États du Sud

firent sécession. C'est ainsi que les petits-enfants et arrière-petits-enfants des fondateurs des États-Unis réglèrent la question par les armes.

## **De la prise de position au dialogue**

Certains collaborateurs pensent que leur mission consiste à défendre une certaine position. Ils voient, à tort, le processus de décision comme une compétition entre leur point de vue et celui des autres. **Il est impératif de s'assurer que la prise de position individuelle ne prend pas le dessus sur un échange objectif.**

Défendre une idée à la manière d'une plaidoirie de justice est monnaie courante dans les entreprises. Pourtant, cette démarche n'est pas propice aux bons choix. Prenons l'exemple suivant :

*Clarisse, responsable développement produits, sollicite son P-DG pour financer la mise au point d'une nouvelle gamme. Elle exploite tous les faits et toutes les données qui confortent sa demande. Elle s'est également assuré le soutien de deux dirigeants influents. Si Clarisse connaît l'existence de données qui la contredisent, elle ne les livre pas spontanément. Parallèlement, ses adversaires font pression contre le projet en s'appuyant sur des informations qui confortent leur propre opinion.*

*Déçu par ce comportement, le P-DG convie les adversaires de Clarisse et deux autres dirigeants à une réunion. « Nos ressources sont limitées. Nous devons réfléchir à la meilleure répartition possible. Clarisse a des idées intéressantes, j'aimerais en discuter avec vous », dit-il.*

*Clarisse interprète ces propos comme le signal l'invitant à défendre son projet. À peine a-t-elle terminé son allocution que le débat*



*s'envenime. Ses détracteurs malmènent ses idées pour défendre leurs propres projets. La discussion tourne en rond et aucune décision n'est prise. Les participants quittent la salle de réunion énervés et frustrés.*

Que s'est-il passé dans cet exemple ? Le P-DG n'a pas su bien gérer le processus de prise de décision et le débat a dégénéré en une *approche par la prise de position*. Clarisse et ses détracteurs ont abordé la réunion comme une compétition. Chaque partie a défendu sa position sans se préoccuper des besoins des autres services ni de l'entreprise dans son ensemble. Et, tout comme Clarisse, les autres participants ont fourni uniquement des informations leur donnant raison en omettant les détails qui pourraient affaiblir leur argumentaire. Résultat, la discussion a rapidement dégénéré en attaques personnelles.

Dans un monde parfait, cette situation n'existerait pas. La décision d'adopter ou non la proposition de Clarisse serait prise en suivant une *approche par l'investigation*, un processus ouvert au cours duquel des questions d'approfondissement sont posées, les différents points de vue analysés et une large gamme d'options identifiée dans le but de faire un choix collectif. Selon cette méthode, les opinions et les préférences personnelles sont mises de côté afin de prendre une décision raisonnable en faveur du groupe ou de l'entreprise. Les participants ne défendent pas leurs projets favoris. Le [tableau 2.1](#) compare les deux approches.

Tableau 2.1

> PRISE DE POSITION VS INVESTIGATION

Élément	Prise de position	Investigation
Concept de prise de décision	Compétition	Résolution du problème en groupe
But de la discussion	Persuasion et pression	Test et évaluation
Rôle des participants	Porte-parole	Critique
Schémas comportementaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasion des autres</li> <li>• Défense de sa position</li> <li>• Minimisation des points faibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation d'arguments justes</li> <li>• Ouverture aux alternatives</li> <li>• Acceptation des critiques constructives</li> </ul>
Points de vue minoritaires	Dissuasion ou rejet	Encouragement et valorisation
Résultat	Gagnants et perdants	Responsabilité collective

Source : GARVIN David A. et ROBERTO Michael A., « What You Don't Know About Making Decisions », *Harvard Business Review*, septembre 2001, p. 110. Adaptation autorisée.

Dans *The Smart Organization*, David et Jim Matheson décrivent en détail l'approche par l'investigation appliquée à la prise de décision<sup>1</sup>. Elle implique deux équipes : un groupe de décision constitué de collaborateurs ayant le pouvoir de fournir des moyens et un groupe d'investigation qui réunit des individus qui maîtrisent le sujet (les « bonnes personnes » décrites précédemment).

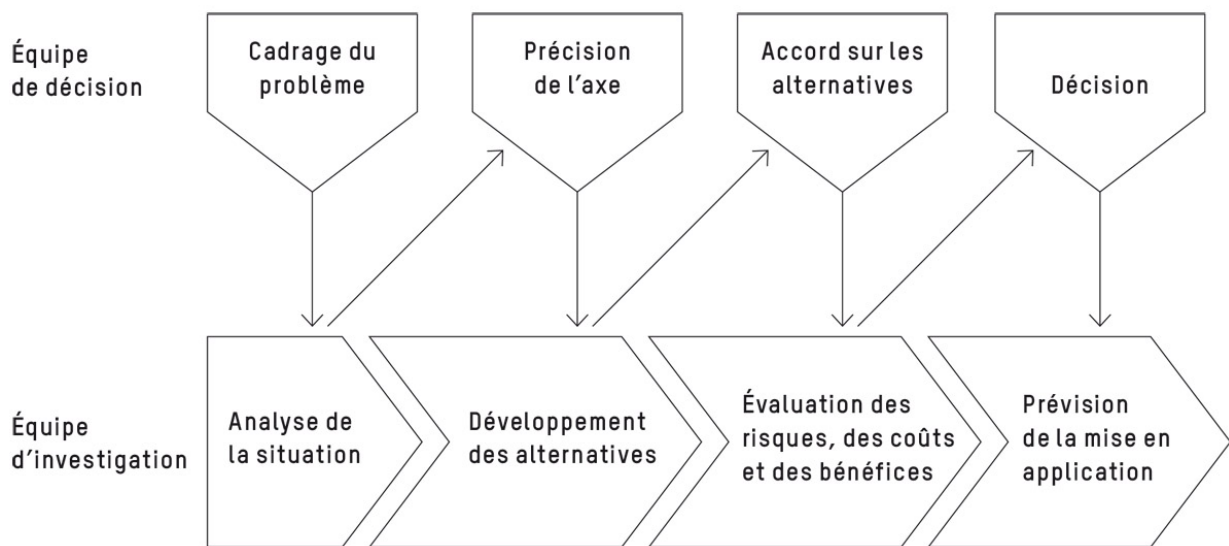
Les deux équipes suivent ensemble les étapes présentées à la [figure 2.2](#) et se servent du dialogue comme outil pour s'interroger, se défier et se comprendre afin de parvenir à un consensus.

Comme le montre la [figure 2.2](#), il s'agit d'un processus d'allées et venues entre les participants, chaque étape permettant de s'approcher d'une décision qui repose sur une vision réaliste du problème, une analyse objective et le développement d'alternatives faisables.

Les décideurs ont forcément le dernier mot mais après tous ces échanges, un choix non rationnel serait quasiment impossible à justifier auprès des supérieurs, des pairs et des subalternes.

Figure 2.2

#### > PROCESSUS DE DÉCISION PAR LE DIALOGUE



Source : Matheson David et Matheson Jim, *The Smart Organization*, Boston : Harvard Business School Press, 1998, p. 178. Adaptation autorisée.

## Une approche hybride

Bien que l'investigation représente un idéal à poursuivre par toutes les assemblées décisionnaires, certains sont convaincus de l'impossibilité de créer un climat dans lequel les intervenants ne défendent pas leurs propres opinions ou leurs intérêts personnels. Selon eux, la solution pratique et réaliste à ce problème est de trouver un juste équilibre entre la prise de position et l'investigation.

Dans cette approche hybride, les membres du groupe mettent de côté leurs objectifs personnels et abordent le débat avec l'intention d'être impartial. Ils peuvent défendre une position qui leur est chère mais doivent également interroger les défenseurs d'un autre point de vue et considérer les différentes alternatives. Ils acceptent l'objectif de trouver la meilleure solution pour le groupe même si celle-ci a des conséquences négatives pour certains individus. Les experts et les consultants peuvent apporter beaucoup à cette démarche. Généralement, dans des groupes équilibrés, les informations sont échangées librement et différentes alternatives sont étudiées.

Au sein de votre entreprise ou de votre service, dans quelles conditions les décisions sont-elles prises ? Existe-t-il des dysfonctionnements, les choix sont-ils imposés par les plus puissants ou le contexte favorise-t-il la prise de position au service d'intérêts personnels ? Suivez-vous au contraire une approche par l'investigation avec comme priorité l'intérêt de l'entreprise ? Y a-t-il un consensus sur la façon de décider ? Le contexte pose les bases de la prise de décision et influence les résultats. C'est pourquoi il est impératif de commencer par établir de bonnes conditions.

Pour cela, utilisez la fiche de travail proposée à l'annexe A qui vous invite à :

- > décrire l'objectif de la décision ;
- > dresser la liste des participants et de leurs rôles ;
- > établir un calendrier ;
- > trouver un lieu de réunion ;
- > déterminer un mode de décision (consensus, majorité, etc.) ;

> anticiper la gestion des impasses et des prises de position.

Remplir cette fiche vous force à réfléchir au contexte dans lequel les décisions sont prises dans votre entreprise et aux moyens de l'améliorer.

- 
1. MATHESON David et MATHESON Jim, *The Smart Organization*, Boston, Harvard Business School Press, 1998.

---

## L'ESSENTIEL

---

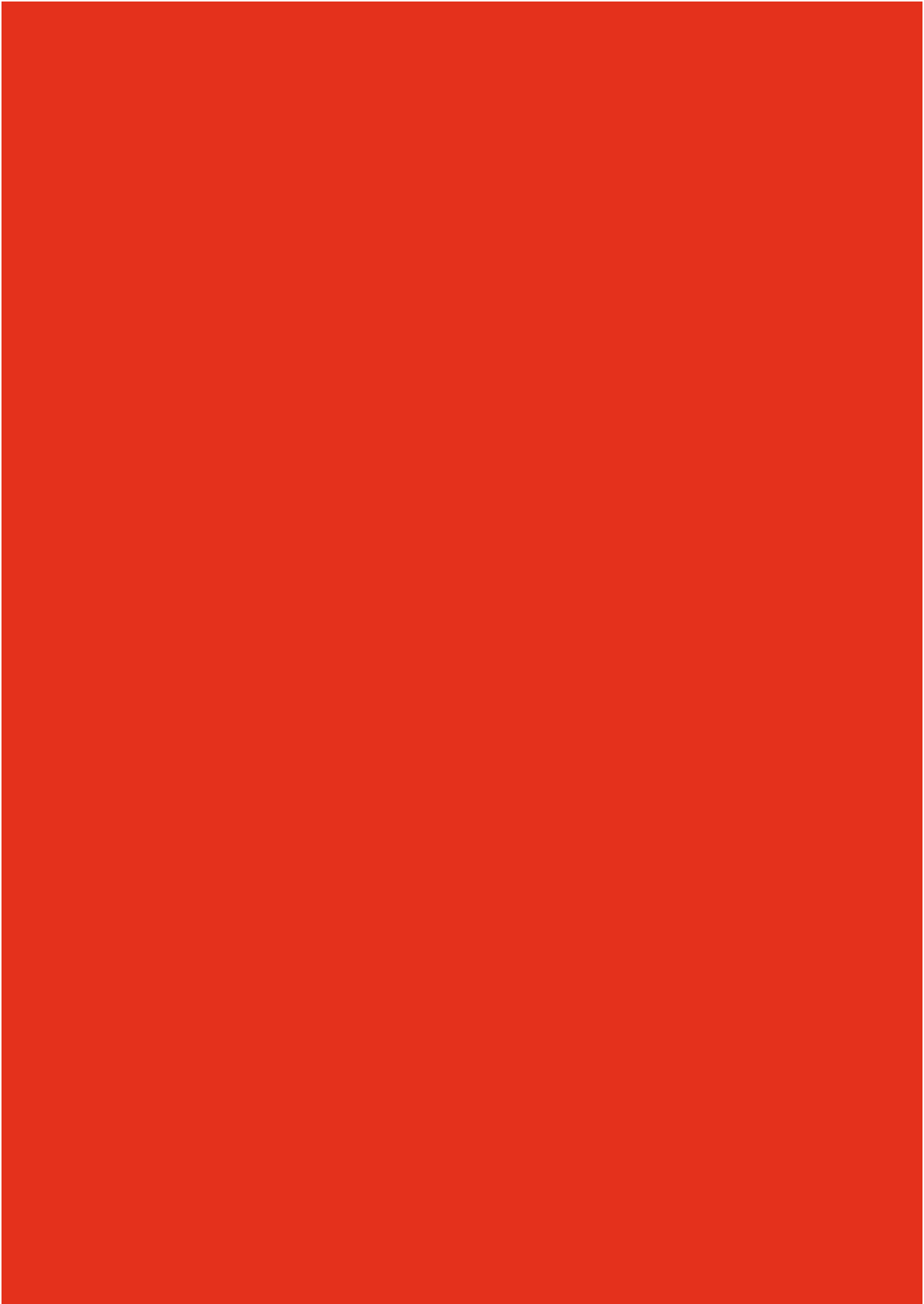
★ Le contexte de l'entreprise a un impact sur la manière de faire un choix. Les conditions favorables à la prise de décision consistent à disposer des bonnes personnes, les réunir dans un lieu adapté, s'assurer qu'elles s'accordent sur le mode de décision à adopter et encourager la diversité des points de vue et un débat sain.

★ Quand une décision est prise en groupe, assurez-vous de solliciter des collaborateurs habilités à faire respecter le choix et à fournir les moyens nécessaires à sa mise en application.

★ Limitez la taille du groupe à 6 ou 7 personnes. Si vous avez besoin de l'avis d'un plus grand nombre, créez des groupes de travail et invitez le leader de chaque groupe à participer à la prise de décision.

★ Les différents modes de décision sont le consensus, le consensus avec réserve, la majorité et le leadership directif. Ce dernier est particulièrement efficace en cas de crise.

★ La prise de position ne permet pas de faire un choix efficace. Trop de professionnels abordent le processus de décision comme une compétition dont ils doivent sortir vainqueurs. Une approche par l'investigation rationnelle et ouverte permet de contrer cette tendance.



# 2

## Le défi du cadrage

Quel est le problème posé ?

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ◆ Les atouts et dangers des cadres comme représentations mentales de la réalité.
- ◆ Comment éviter les pièges d'un mauvais cadrage ?
- ◆ La pensée créative comme outil de cadrage.



**B**ien cerner le problème est la deuxième étape du processus de prise de décision. Un *cadre* est une fenêtre mentale par laquelle nous visualisons un problème, une situation ou une opportunité. Selon Alan Rowe, les cadres sont des prismes à travers lesquels nous voyons le monde. Ils déterminent ce que nous voyons et comment nous interprétons ce que nous voyons<sup>1</sup>. Leur puissance est telle qu'ils peuvent orienter notre pensée dans un sens alors même que des preuves empiriques en indiquent un autre. Ces représentations mentales peuvent s'avérer très utiles pour nous aider à nous repérer dans un monde complexe. En particulier, un cadre adapté nous évite d'avoir à résoudre le mauvais problème. Une question mal cernée peut ne jamais trouver de réponse. En revanche, si vous avez bien cadré un problème, vous êtes à mi-chemin de la solution. Notre regard sur les choses est généralement influencé par les suppositions, les objectifs, l'éducation, l'expérience, les attentes et les préjugés personnels. Prenons l'exemple de trois personnes se rendant au bureau de Poste de leur quartier pour envoyer un colis.

*La première est une citoyenne de l'ancien bloc de l'Est qui vient de s'installer en France, la deuxième est le directeur des opérations d'une usine voisine et la troisième un chef d'entreprise qui a fondé trois sociétés performantes. Vingt personnes font déjà la queue et seuls deux guichets sont ouverts.*

*Dans la file la plus lente, tout le monde s'impatiente sauf une personne : l'étrangère, qui est même impressionnée par le service.*

*« Dans mon pays, on ne verrait pas deux guichetiers travailler en même temps et la personne en poste prendrait une pause toutes les demi-heures, laissant les gens attendre. C'est beaucoup mieux ici », confie-t-elle à sa voisine.*

*Le directeur des opérations voit les choses sous un autre angle. « Voici un goulet d'étranglement classique, se dit-il, il faut revoir entièrement le processus pour que chaque demande soit traitée plus rapidement et à moindre coût. »*

*Pendant ce temps, le chef d'entreprise profite du moment passé à faire la queue pour réfléchir à un nouveau concept. « Je me demande ce que les gens seraient prêts à payer pour ne plus faire la queue grâce à des bornes automatiques, par exemple ? » Dans sa tête, les idées s'enchaînent déjà. Il pense à des moyens de réduire le temps d'attente qui puissent lui rapporter.*

Ces trois individus perçoivent la situation au bureau de Poste sous des angles différents, ce qui est logique dans la mesure où nos expériences et nos attentes influencent notre vision des choses. Quand il s'agit de prendre une décision, un cadrage inadapté peut vous conduire à tirer des conclusions erronées, à résoudre le mauvais problème ou à régler le bon de manière inadéquate.

Ce chapitre traite de l'importance de bien cerner la réalité de la situation et les objectifs de l'entreprise. Vous découvrirez comment les erreurs de cadrage risquent de vous écarter des alternatives envisageables et d'entraîner de mauvaises décisions. Vous trouverez également des conseils pour éviter ces écueils.

## **Dangers et promesses**

Dans leur définition du cadrage, J. Edward Russo et Paul J. H. Schoemaker nous mettent en garde. Pour eux, en matière de prise de décision, la façon de cerner un problème, c'est-à-dire la perspective particulière adoptée, souvent inconsciemment, exerce une influence considérable sur les options identifiées et la solution retenue<sup>2</sup>. Ainsi, dans l'exemple précédent, la personne étrangère ne voit pas l'intérêt d'alternatives au fonctionnement des guichets. De son point de vue, tout va bien. Le directeur du bureau de Poste serait probablement du même avis.

À l'inverse, le directeur des opérations et le chef d'entreprise sont ouverts à différentes solutions, précisément parce qu'ils voient la situation sous un autre angle. De par son expérience professionnelle, le directeur des opérations considère immédiatement la file d'attente comme un défaut de processus susceptible d'amélioration. Comme dit le proverbe, « Chacun voit midi à sa porte ».

Maîtriser le cadrage, c'est saisir son pouvoir d'influence. Si vous parvenez à imposer votre vision des choses, vous avez une plus grande chance de faire adopter la décision que vous préférez. Comme l'écrit Jeffrey Pfeffer dans *Managing with Power*, établir le cadre dans lequel chaque problème est traité revient souvent à en déterminer la solution<sup>3</sup>. Ce n'est pas gênant tant que vous encouragez vos collaborateurs à adopter un cadre qui sert l'entreprise. Prenons l'exemple suivant :

*Les dirigeants d'une maison d'édition se réunissent pour discuter de la proposition de David, l'un des managers, d'acquérir les droits d'un ouvrage pédagogique en dix volumes destiné à préparer des courtiers en valeurs mobilières à un examen. L'ouvrage est totalement différent de ceux que la maison a publiés jusqu'à présent et le projet prévoit la vente directe aux courtiers plutôt que le circuit de distribution classique par des grossistes et des revendeurs qui bénéficient d'une remise de 50 % sur le prix de catalogue.*

*Le directeur financier adjoint interroge David sur les recettes et les coûts de publication et de distribution prévus et ne cache pas son manque d'enthousiasme : « D'après les prévisions, votre proposition présente une valeur actuelle nette tout juste positive et un taux de rendement inférieur à ce que nous attendons des nouveaux projets. »*

*La responsable du marketing prend le relais pour interroger David sur le prix unitaire et la méthode employée pour calculer les recettes prévisionnelles.*

*David réalise que si sa proposition est considérée uniquement sous l'angle des recettes et des coûts, la réunion va se résumer à une évaluation prévisible et négative du projet. Sans réaction rapide de sa part, l'aspect innovant du produit et son impact potentiel sur la croissance de l'entreprise ne seront pas pris en compte.*

*À la surprise générale, David élude les questions financières et détourne poliment la conversation : « Il ne s'agit pas de connaître les profits générés par un projet unique. C'est une occasion de sortir de la routine dans laquelle nous sommes tombés et de pénétrer un nouveau marché qui promet des marges bénéficiaires élevées et présente un fort potentiel de croissance. C'est la possibilité de vendre directement à notre lectorat sans que les grossistes et les chaînes de librairies ne se servent au passage. »*

*Surpris, les participants sont maintenant attentifs. David a prononcé deux mots magiques : marges bénéficiaires et croissance. Ils le laissent poursuivre : « Que ce produit particulier nous fasse gagner ou perdre de l'argent est bien moins important que les opportunités de publication qui peuvent se présenter à nous une fois que nous aurons*

*pénétré ce nouveau marché. » David compare son idée au débarquement de juin 1944 en Normandie : « Selon les critères classiques, le premier jour du débarquement a coûté très cher. Si les pertes et les gains avaient été calculés sur la base de cette seule journée, il est clair qu'il aurait mieux valu rester en Angleterre. Mais ces événements ont permis une victoire beaucoup plus large. »*

*Après une pause, les dirigeants reprennent leur discussion mais cette fois, il n'est plus question de ventes à court terme ni de coûts prévisionnels. Ils veulent désormais savoir en quoi le projet de David peut favoriser la croissance et les marges de l'entreprise.*

Dans cet exemple, David a recadré avec fermeté la discussion pour arriver à ses fins. Il a agi pour ce qu'il pense être le bien de l'entreprise. Cette solution peut être efficace dans ce cas particulier, mais est-ce la bonne approche ? Il est important de se pencher sur la question car un mauvais cadrage conduit presque automatiquement à prendre une décision inadaptée. Le meilleur moyen de ne pas tomber dans le piège est de suivre les recommandations suivantes :

- > N'acceptez pas systématiquement le cadrage initial. Demandez-vous toujours si le problème est évoqué sous le bon angle. Il arrive que le cadre soit inadapté ou que quelqu'un essaye d'orienter votre pensée.

- > Avant d'arrêter une décision, étudiez-la sous différents angles puis discutez des possibilités qui s'offrent à vous.

- > Tentez d'identifier votre cadre ainsi que ceux utilisés par les autres membres du groupe de décision. Quels partis pris reflètent-ils ?

- > Levez le voile et remettez en cause les hypothèses sous-jacentes à la proposition dominante, celles des autres comme les vôtres. C'est le meilleur moyen d'éviter que vos interlocuteurs ne campent sur leur position.

> Abordez le problème en vous mettant à la place des autres. C'est ce que le spécialiste de la décision Alan Rowe appelle la pensée contraire. Par exemple, face à un choix de conception d'un produit, adoptez le point de vue d'un utilisateur novice ou d'un technicien de maintenance. Lors du développement de la Taurus, meilleure vente automobile des années 1980 aux États-Unis, Ford Motor Company prit une initiative sans précédent : elle demanda aux garagistes de son réseau de concessionnaires de critiquer le produit à plusieurs étapes de sa mise au point. Le point de vue des garagistes qui allaient être amenés à réparer le véhicule était très différent de celui des concepteurs.

## **N'imposez pas votre vision des choses**

---

L'un des plus grands défis est peut-être de ne pas céder à la tentation très humaine d'imposer un cadre aux autres, en étant certain qu'il s'agit de la bonne approche. Ne cherchez pas à persuader l'autre avant d'avoir pris les cinq précautions énoncées précédemment.

Dans l'exemple de la maison d'édition, David n'était pas d'accord avec la façon dont les autres envisageaient sa proposition. Il a refusé ce cadre pour le remplacer par le sien. Le danger est que David peut se tromper.

Les managers font souvent l'erreur d'imposer leur vision des choses. Cela revient à chercher des solutions avant même d'avoir compris la nature du problème. Prenons un autre exemple :

*Un fabricant de jouets offre un service d'assistance téléphonique au montage de ses produits. Le nombre d'appels connaît une telle augmentation que les opérateurs n'arrivent pas à suivre le rythme. Les clients se plaignent des délais d'attente qui peuvent atteindre une demi-heure.*

*Le manager du service d'assistance a constitué une équipe pour décider du meilleur moyen de surmonter cette difficulté. Lors de la première réunion, il déclare : « Nous avons un sérieux problème avec l'assistance téléphonique. Les délais d'attente sont trop longs. Nous devons trouver une solution. »*

En plaçant le temps de réponse aux appels au cœur de la discussion, le manager oriente le groupe de décision vers les moyens de réduire les délais d'attente, par exemple grâce à l'ouverture de lignes supplémentaires, l'augmentation du nombre d'opérateurs ou la prolongation de la journée de travail. Ces solutions traitent les symptômes du problème mais pas forcément sa cause. Pour prendre le mal à la racine, l'équipe doit comprendre pourquoi le nombre d'appels a tant augmenté. Les demandes concernent-elles un produit particulier ? Y a-t-il un défaut de fabrication ? Les notices présentent-elles des lacunes ? Le niveau de formation des opérateurs est-il insuffisant ?

Imaginons que le manager ait cadré la question en disant : « Nous avons un sérieux problème avec l'assistance téléphonique. Le nombre d'appels a augmenté et les délais d'attente sont trop longs. Il faut en déterminer les causes et trouver des solutions. » La principale préoccupation de l'équipe serait alors très différente.

## **Utilisez la pensée créative**

---

Le cadrage intervient au début du processus de prise de décision ou de résolution de problème, un moment opportun pour appliquer la pensée créative. Cela ne coûte rien et prend peu de temps mais permet de donner une orientation nouvelle et plus utile au processus.

L'une des approches possibles est d'étudier l'idée de l'extérieur, en vous plaçant mentalement dans la peau d'un spectateur. Se détacher de son point de vue habituel est un exercice difficile mais si vous y parvenez, vous porterez un regard neuf sur les choses. Essayez par exemple de vous mettre dans la peau d'un client de votre entreprise. Demandez à un proche d'en faire autant.

Commencez par essayer de vous renseigner sur les produits ou services proposés par votre société. Est-ce simple ou difficile ? Faites ensuite un achat *via* le circuit de distribution classique. Quelles sont vos impressions après votre commande par téléphone ou Internet ? Tentez à présent de signaler un problème au distributeur ou au service après-vente et prenez note du déroulement des opérations.

Le but de cette approche créative est de comprendre comment le client perçoit votre entreprise. Cette information est la clé d'un cadrage pertinent et favorise l'amélioration des processus.

**Quand vous vous trouvez face à un choix ou devant une difficulté, réfléchissez à la manière d'aborder les choses avec l'équipe. Ne considérez jamais que vous savez parfaitement ce qu'il faut faire. Efforcez-vous d'aller au cœur du problème en l'observant sous différents angles et en vérifiant si les informations disponibles appuient votre thèse.**

Tout au long du processus, posez des questions ouvertes qui favorisent l'exploration plutôt que des questions fermées qui reposent sur des hypothèses préétablies.

Voici quelques exemples de questions ouvertes qui encouragent le débat et la confrontation d'idées :



- > Qu'est-ce qui vous fait dire qu'il y a un problème ?
- > Le problème est-il isolé ou touche-t-il d'autres services ?
- > Comment mesurer l'ampleur du problème ?

À l'inverse, les questions fermées ne suscitent qu'un oui ou un non :

- > Vous avez donc abordé la question avec les deux autres services ?
- > Et vous êtes convaincu qu'il faut se décider rapidement ?

Le débat et la confrontation d'idées vous amènent à bien cadrer le sujet. Vous êtes alors prêt pour la prochaine étape du processus : prévoir des alternatives.

- 
1. ROWE Alan J., *Creative Intelligence*, Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall, 2004, p. 68.
  2. RUSSO J. Edward et SCHOEMAKER Paul J. H., *Winning Decisions*, New York, Currency, 2001, p. 24.
  3. PFEFFER Jeffrey, *Managing with Power*, Boston, Harvard Business School Press, 1992, p. 63-64.

---

# L'ESSENTIEL

---

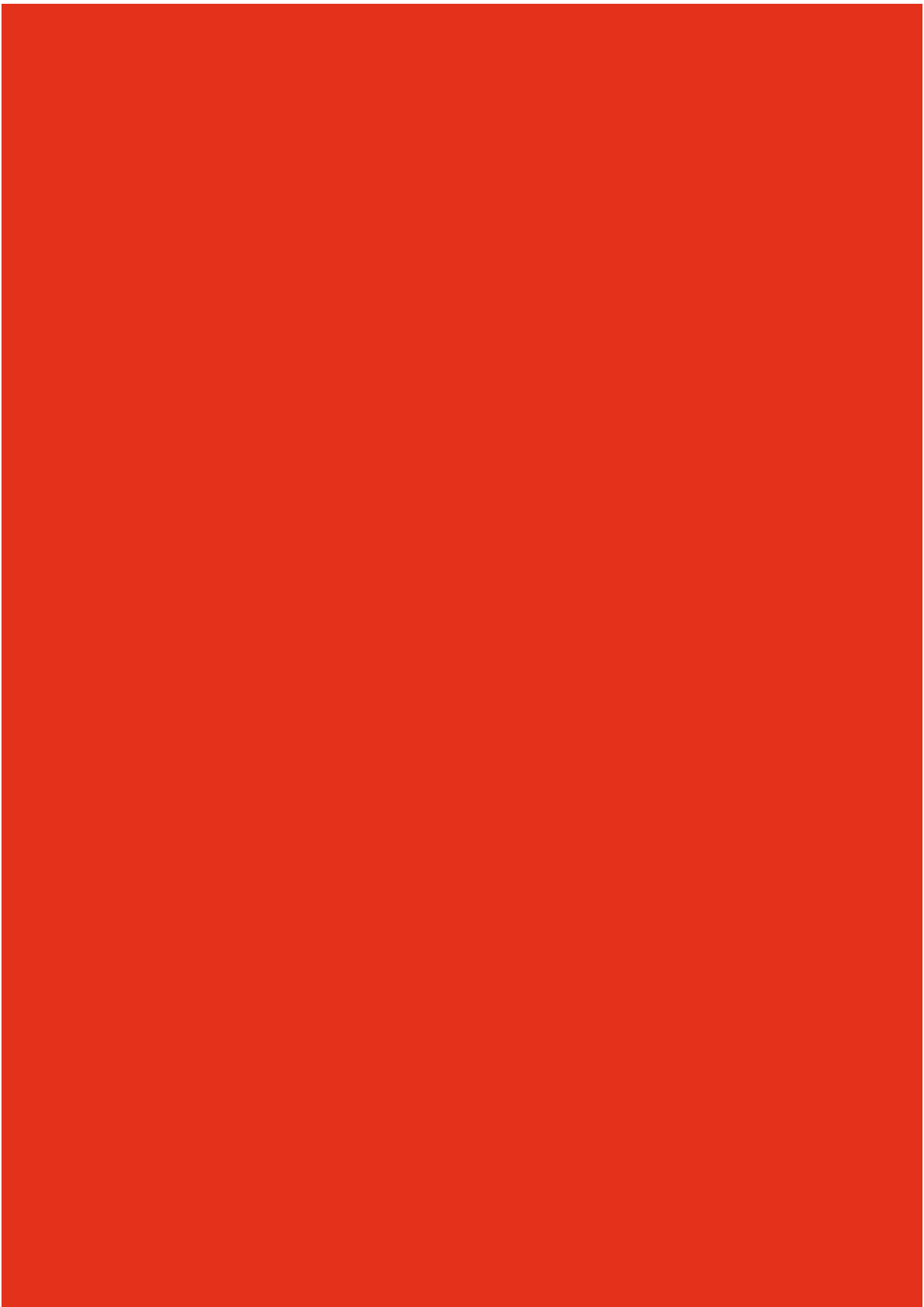
★ Un cadre est une fenêtre mentale par laquelle nous visualisons un problème, une situation ou une opportunité.

★ Si vous cernez mal la question, il y a de grands risques pour que vous preniez la mauvaise décision. Avec un cadrage pertinent, vous vous approchez à grands pas du bon choix.

★ Prenez garde : certaines personnes tentent de cadrer le problème à des fins personnelles.

★ N'acceptez jamais d'emblée un cadre. Recherchez activement d'autres perspectives.

★ Détectez les partis pris et les fausses suppositions de chaque cadre.



# 3

## Les alternatives

### Une source de bonnes solutions

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ◆ Pourquoi les bonnes décisions reposent-elles sur l'existence d'alternatives ?
- ◆ Comment identifier les alternatives ?
- ◆ L'intérêt de la créativité de groupe.
- ◆ Les caractéristiques des bonnes alternatives.

**L**es décisions judicieuses sont toujours prises après l'examen de plusieurs alternatives réalistes. Il ne s'agit pas pour les décideurs de dire oui ou non à une seule possibilité. Le bon réflexe est au contraire de se dire : « C'est une idée intéressante mais il y en a sûrement d'autres. Prenons le temps d'envisager d'autres options. »

*Stéphane, directeur marketing chez un fabricant de biens de grande consommation, réunit son équipe pour parler des résultats d'une lessive sur le marché sud-américain. « Nos ventes en Amérique du Sud sont inférieures de 23 % aux prévisions établies il y a un an lors de notre arrivée sur ce marché. Nous devons réagir et vite. J'attends vos idées. »*

*Tous attendent que quelqu'un prenne la parole. Impatient, Stéphane rompt le silence et suggère de modifier l'emballage : « Nos concurrents qui vendent à l'étranger conditionnent généralement leurs lessives dans des cartons plus petits. Savent-ils quelque chose du comportement des consommateurs que nous ignorons ? »*

*Carole rebondit sur cette idée et donne son avis sur le conditionnement et les habitudes de consommation. Quelqu'un d'autre décrit alors l'emballage d'un produit qui se vend particulièrement bien en Amérique du Sud. Tout le monde semble avoir un avis sur le packaging et son amélioration possible pour booster les ventes. La*

*réunion se termine par la mise en place d'un groupe de travail sur ce thème.*

Une modification de l'emballage est-elle la meilleure solution ? C'est possible. Le groupe de travail arrivera peut-être à des résultats probants. Mais vu le problème, d'autres options créatrices de valeur devraient être envisagées comme une révision du prix ou une nouvelle approche publicitaire. Peut-être que le produit lui-même devrait être modifié de façon concrète. Mais en se focalisant aveuglément sur la question de l'emballage, Stéphane et son équipe ne sauront jamais si les autres options pouvaient être profitables.

Ce chapitre montre à quel point la recherche d'alternatives est indispensable à la prise de décision. Il propose des conseils pratiques pour identifier les différentes solutions.

## **Identification des alternatives**

---

Pour décider au mieux dans une situation donnée, vous devez peser le pour et le contre de chacune des options, ou alternatives, qui s'offrent à vous. L'absence d'options revient à répondre à une question fermée : oui ou non, ce qui conduit rarement à prendre une bonne décision. David et Jim Matheson vont encore plus loin : « Des alternatives inventives et envisageables sont les prérequis à toute décision. Sans alternative, il n'y a pas de décision<sup>1</sup>. »

Pour identifier toute une panoplie de solutions possibles, l'équipe doit faire preuve d'imagination et de créativité. Comment procéder ? Reprenons l'exemple des ventes de lessive en Amérique du Sud. Bien qu'en apparence, la réunion se passe bien, l'équipe fait fausse route. Le manager ne parvient pas à susciter la recherche d'alternatives au sein du groupe. Il n'encourage ni un débat serein ni la confrontation constructive d'opinions différentes. La

créativité et l'esprit d'innovation font défaut. Il existe une telle entente au sein du groupe qu'aucune idée nouvelle n'émerge et que tout le monde suit la première idée formulée : celle du chef.

En tant que décideur, votre objectif à ce stade du processus est d'identifier le plus grand nombre d'alternatives possibles. Le brainstorming est un moyen efficace d'y parvenir.

## **Brainstorming**

---

Le brainstorming est une technique de recherche d'idées ou de résolution de problèmes. Il peut être pratiqué individuellement mais se révèle plus efficace en groupe car la mise en commun des connaissances et de l'expérience de plusieurs personnes donne presque toujours plus de résultats que le travail d'un individu seul, aussi intelligent soit-il.

Pour commencer, prenez une page blanche de *paperboard* ou un tableau blanc. Demandez aux membres du groupe d'exprimer les idées qui leur passent par la tête ou invitez chacun à prendre quelques minutes de réflexion avant de faire part de ses idées. Notez les propositions sans les juger ni les critiquer, du moins pour l'instant.

Si vous menez la séance, efforcez-vous de rester neutre tout en reconnaissant la contribution de chacun. Ne laissez aucun signe trahir votre opinion sur telle ou telle suggestion. Par exemple, évitez de dire : « Merci Hélène, c'est la meilleure idée de la journée » ou « Merci Patrick, je doute que ça soit faisable mais je le note quand même ». Ce genre de commentaires peut influencer le groupe avant même que l'idée ait été examinée. Le leader exerce une autorité certaine sur l'équipe ; aussi lui faut-il rester neutre.

Le brainstorming est d'autant plus efficace que les gens se sentent libres de s'exprimer, en particulier lorsque leurs idées contredisent celles de leurs

collègues ou de leur supérieur (cf. encadré ci-dessous). L'ambiance doit également encourager les personnalités timides à participer. L'expérience montre que les individus extravertis et assurés prennent plus facilement la parole en groupe, voire la monopolisent. Cela ne veut pas dire qu'ils ont de meilleures idées. La personne qui observe en silence à un bout de la table déborde peut-être d'imagination. Si vous menez la séance, à vous de faire en sorte que ses idées soient entendues.

### **Conseils pour identifier les alternatives**

> Invitez des personnes extérieures, expertes comme novices, à participer régulièrement aux réunions. Elles apportent généralement de nouvelles idées, d'autres points de vue et des critiques constructives.

> Menez des études comparatives des meilleures méthodes afin de voir comment les autres entreprises et les autres secteurs abordent les problèmes que vous rencontrez.

> Encouragez les membres du groupe de décision à sortir de leur rôle habituel. Par exemple, lors d'une séance de brainstorming pour trouver des idées de nouveaux produits, invitez quelqu'un de l'équipe de marketing à participer en lui demandant d'adopter le point de vue d'un responsable financier. Les jeux de rôle favorisent souvent la créativité.

> Posez des questions précises telles que « Quelles sont les alternatives à envisager ? » et « Comment faire face à tel ou tel problème ? ». Cette approche évite d'opter précocement pour une solution qui n'est pas forcément la meilleure. Les questions qui testent la validité des suppositions du groupe sont très importantes. Il est nécessaire d'explicitier ces hypothèses et d'en parler ouvertement.

> Acceptez de prendre en considération et de discuter les opinions différentes. Certes, ce n'est pas toujours facile, mais un manager se doit de montrer l'exemple. En vous intéressant à des idées opposées aux vôtres, vous inciterez peut-être les autres à faire de même.



> De temps à autre, réétudiez une alternative non retenue pour vous assurer qu'elle a été écartée pour de bonnes raisons.

> Ne négligez pas les *alternatives hybrides*. Il est souvent possible de combiner le meilleur de plusieurs options pour en obtenir une nouvelle encore plus intéressante. Par exemple, les monospaces, qui ont fait leur apparition dans les années 1980, associent le meilleur de la fourgonnette compacte au confort d'une voiture de tourisme.

Lors de ces réunions, il est utile que les candidats notent leurs suggestions sur un papier puis que l'animateur les lise à haute voix. Un collaborateur qui n'ose pas prendre la parole devant le groupe aura ainsi la chance d'exprimer son idée.

**Encouragez un dialogue ouvert et franc en précisant dès le départ qu'aucune décision n'est déjà arrêtée et que la contribution de chacun compte. Invitez les participants à réfléchir pour le bien de l'entreprise dans son ensemble et non pas à se cantonner à leurs intérêts personnels ou à ceux de leur service.**

Lorsque toutes les idées ont été exprimées, reprenez le *paperboard*. Combien de suggestions ont été faites ? Si la liste est longue, il peut être utile de regrouper les idées par thèmes. Dans l'exemple du fabricant de lessive, les suggestions pour doper les ventes peuvent être classées dans les catégories emballage, prix, présentation en magasin, offres spéciales, reformulation du produit. Le regroupement d'idées aide à se concentrer sur la réflexion.

Des recherches démontrent que le brainstorming est plus efficace lorsque chaque personne réfléchit de son côté à des idées avant de les partager et

des les confronter aux points de vue des autres éléments du groupe lors de réunions-débats<sup>2</sup>. Cette technique évite la convergence d'idées, par la persuasion ou la pression des autres, qui se produit naturellement en présence de gens d'opinions différentes.

Pour prendre une décision éclairée, vous devez être face à plusieurs options. En encourageant la participation des membres de l'équipe, en favorisant les débats productifs et en faisant preuve d'ouverture, vous parviendrez à dresser une première liste d'alternatives qui seront analysées à l'étape suivante du processus.

## **Créativité de groupe**

Dans un groupe, la mise en commun des compétences, des informations et de l'énergie rend les individus plus créatifs que si chacun travaillait dans son coin, ce qui bénéficie évidemment à la recherche d'alternatives. Toutefois, pour exploiter au mieux ce potentiel, le groupe doit réunir des modes de pensée et des compétences variés. La diversité présente les avantages suivants :

- > Les différences entre les individus peuvent entraîner des tensions génératrices d'idées.
- > La variété des points de vue est une garantie contre la *pensée de groupe* que l'on peut définir comme la tendance des individus à rechercher le consensus pour des raisons sociales.
- > Les bonnes idées ont plus de chance de germer si chaque individu apporte au groupe une façon de raisonner et des compétences différentes.

En tant que manager, vous devez donc porter toute l'attention nécessaire à la composition des groupes de travail et à leur mode de communication.

**Un groupe créatif présente des caractéristiques paradoxales. Il rassemble des courants de pensée et d'action supposés s'exclure mutuellement ou se contredire mais capables de faire jaillir des idées nouvelles. Pour donner les meilleurs résultats, un groupe doit à la fois maîtriser parfaitement le sujet traité et être en mesure d'aborder le problème sous un angle nouveau, en se libérant de la pensée dominante. Cet « esprit du débutant » se retrouve chez les nouveaux venus qui sont curieux, parfois enjoués et prêts à poser n'importe quelle question, aussi naïve soit-elle.**

Attention cependant, la diversité des profils présente également des risques. La confrontation de différents styles de pensée est plus propice aux désaccords qu'à une entente harmonieuse. **Le rôle du manager est de transformer les tensions en réflexion productive.** Les membres du groupe doivent être attentifs les uns aux autres, accepter de prendre en compte différents points de vue et remettre en question les suppositions des autres.

Parallèlement, le manager doit éviter que les oppositions ne se transforment en attaques personnelles ou qu'elles ne deviennent source de ressentiment. Le meilleur moyen d'éviter un affrontement destructeur est d'établir un code de bonne conduite. Son contenu dépend de l'objectif du groupe et de la personnalité de ses membres. Assurez-vous simplement que les règles sont claires et concises et que chacun les connaît et les observe. En voici quelques exemples :

- > Les membres du groupe doivent se respecter.
- > Chacun s'engage à écouter activement.
- > Tout le monde a le droit de ne pas être d'accord et a l'obligation de remettre en question les suppositions des autres.
- > Tous les membres du groupe doivent pouvoir prendre la parole.

- > Les points de vue divergents sont une source importante d'apprentissage.
- > Il est autorisé de s'attaquer à une idée ou à une supposition mais pas à un individu (cf. encadré ci-dessous).
- > La prise de risque calculée est utile.
- > Les échecs doivent être reconnus et des leçons doivent en être tirées.
- > Les attitudes enjouées sont les bienvenues.
- > La réussite sera célébrée en groupe.

Quelles que soient les règles adoptées, assurez-vous que tous les membres du groupe participent à leur élaboration et les acceptent.

### **3 étapes pour rendre le conflit productif**

Même si un code de conduite a été adopté, aucun groupe, aussi créatif soit-il, n'est à l'abri d'un conflit. Ce n'est pas forcément une mauvaise chose. S'il est bien géré, l'affrontement peut susciter des idées novatrices. Pour transformer un conflit en source de créativité, appliquez la méthode suivante :

**1** Créez un climat favorable pour aborder les questions délicates. Amenez votre équipe à admettre les problèmes majeurs qui empêchent d'avancer et que tout le monde tente d'éviter. Insistez sur le fait que ce genre de problèmes doit être discuté et que chacun peut les dénoncer.

**2** Facilitez les échanges. Comment traiter une question épineuse ? Suivez les recommandations suivantes :

- > admettez le problème, même si celui-ci n'est soulevé que par une seule personne ;
- > référez-vous au code de bonne conduite ;
- > encouragez la personne qui a identifié la difficulté à être aussi précise que possible ;
- > n'entrez pas dans des considérations personnelles. Il ne s'agit pas de montrer quelqu'un du doigt mais de discuter de ce qui freine l'avancée

du groupe ;

> si le comportement d'un collaborateur est en cause, invitez la personne qui a dénoncé ce problème à expliquer en quoi cela l'affecte plutôt que de spéculer sur les motivations du comportement en question.

**3** Mettez fin au débat en discutant des mesures à prendre.

> À défaut d'une solution, faites des suggestions d'amélioration concrètes.

> Si le sujet est trop sensible et que la discussion ne mène nulle part, envisagez de suspendre la réunion jusqu'à une date ultérieure afin que chacun retrouve son calme ou faites appel à un modérateur.

## **Caractéristiques des bonnes alternatives**

---

Établir une liste d'alternatives est une chose ; repérer les bonnes en est une autre. Face à un éventail de mauvaises options, vous vous trouvez dans la position inconfortable d'avoir à choisir entre plusieurs maux. Une série de bonnes idées produit l'effet inverse.

Mais qu'est-ce qu'une bonne alternative ? C'est la question à laquelle David et Jim Matheson répondent dans *The Smart Organization*<sup>3</sup> :

> Les alternatives doivent représenter une large gamme de solutions et non pas être de simples déclinaisons d'un même concept.

> Elles offrent un véritable choix et ne servent pas uniquement à faire apparaître une option donnée comme supérieure et raisonnable. Il ne s'agit pas non plus d'idées « réchauffées », déjà rejetées pour de bonnes raisons.

> Elles sont réalistes, c'est-à-dire adaptées aux capacités et aux ressources de l'entreprise.

> Le nombre des alternatives ne doit être ni trop faible (le manager doit avoir le choix), ni trop élevé (le manager ne doit pas être submergé

d'options au point de ne pas pouvoir les analyser ni prendre une décision dans de bonnes conditions).

Examinons chacun de ces critères dans le détail.

**UNE LARGE GAMME.** La plupart des décisions sont compatibles avec des modes d'action divers et variés. Par exemple, en recherchant la meilleure stratégie de distribution, un fabricant de biens de grande consommation peut envisager de nombreuses options : vente en magasins (dans des centres commerciaux ou des boutiques indépendantes), vente par correspondance, e-commerce, commerce de gros ou une combinaison de tous ces modes. C'est toute une panoplie de possibilités qui s'offre au décideur.

**UN VÉRITABLE CHOIX.** Une « proposition bidon » désigne un argument faible dont le rôle est de donner du poids à une autre solution. Ce genre de proposition fausse la donne et doit être exclu de la liste des alternatives.

**DES ALTERNATIVES RÉALISTES.** Certaines idées sont parfaitement adaptées à une entreprise mais irréalisables pour une autre. Par exemple, la construction d'un avion de ligne transcontinental de 500 places est une option réaliste pour Airbus ou Boeing, pas pour un petit constructeur aéronautique qui n'a pas les ressources pour entreprendre un projet d'une telle envergure. S'il est important de voir grand lors des séances de brainstorming, être réaliste l'est tout autant.

C'est l'évaluation approfondie d'une alternative qui permet d'en déterminer la faisabilité. Mais l'évaluation prend du temps et coûte souvent cher. Aussi, l'équipe décisionnaire doit rejeter les options qui, à l'évidence, échoueront à l'étude de faisabilité car d'apparence trop coûteuses ou trop ambitieuses. Comme le dit Vincent P. Barabba, pourquoi perdre du temps et de l'argent à étudier une voie que l'on n'empruntera jamais<sup>4</sup> ?

**EN NOMBRE SUFFISANT.** En tant que décideur, vous devez disposer de toute une gamme de solutions sans pour autant être débordé par les choix possibles. La notion selon laquelle cinq alternatives, c'est bien, cinquante, c'est mieux, ne tient pas debout. Soyez pragmatique. Rappelez-vous que les options retenues doivent encore être évaluées, ce qui prend du temps et monopolise l'attention d'un grand nombre de vos collaborateurs.

À ce stade, prenez le temps de réfléchir à des décisions auxquelles vous avez récemment participé et demandez-vous : « Sommes-nous parvenus à identifier des alternatives qui répondent à ces critères ? » Si ce n'est pas le cas, inspirez-vous du contenu de ce chapitre pour essayer de faire mieux la prochaine fois.

- 
1. MATHESON David et MATHESON Jim, *The Smart Organization*, *op. cit.*, p. 24.
  2. HILL G. W., « Group versus Individual Performance: Are N + 1 Heads Better Than One? », *Psychological Bulletin* 91, 1982, p. 517-539.
  3. MATHESON David et MATHESON Jim, *The Smart Organization*, *op. cit.*, p. 42-43.
  4. BARABBA Vincent P., *Meeting of the Minds*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, p. 191.

---

## L'ESSENTIEL

---

★ Sans alternative, il n'y a pas de véritable choix. En tant que décideur, il vous revient d'identifier un nombre gérable d'options adaptées.

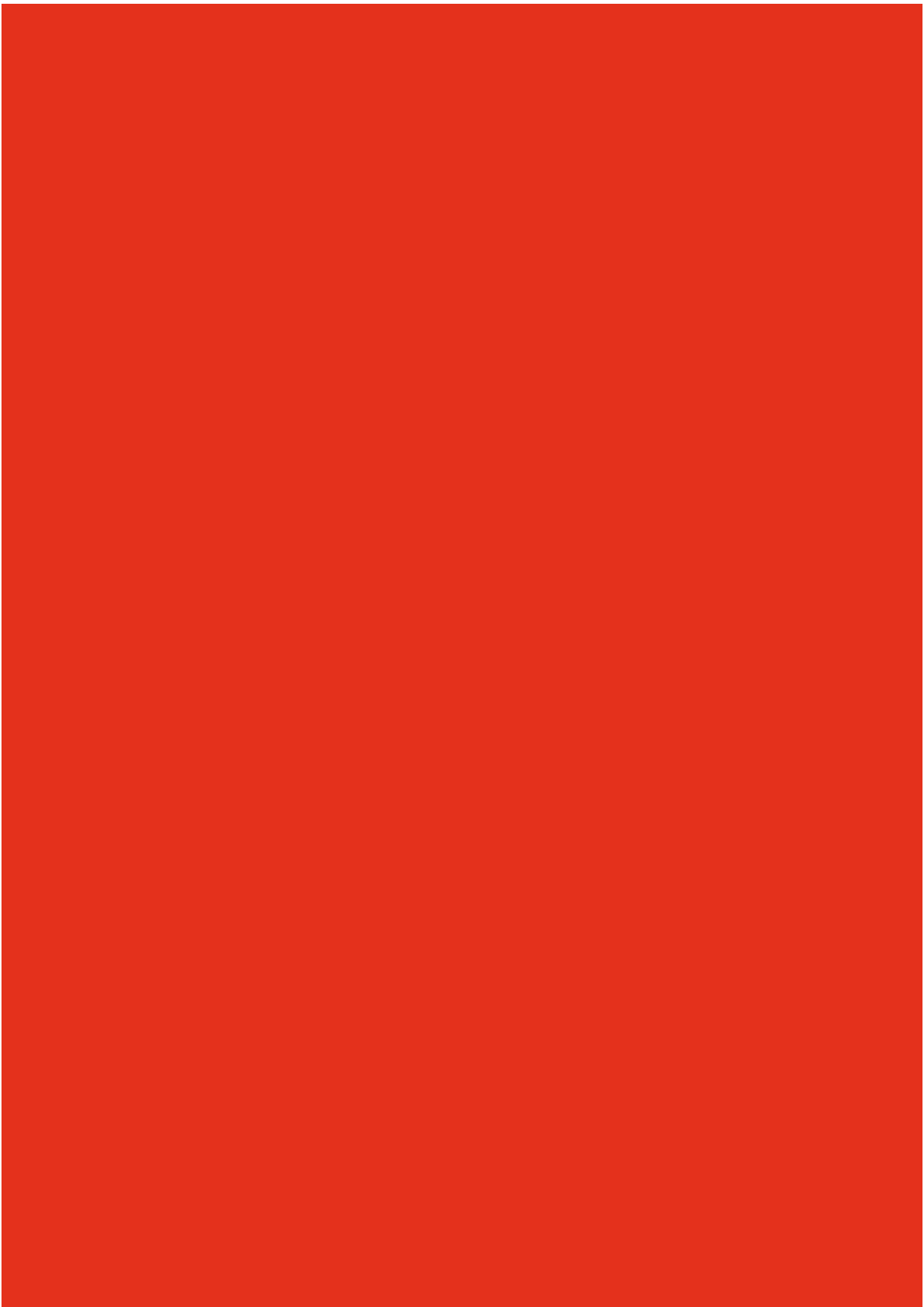
★ Le brainstorming est utile à l'identification des alternatives et à la résolution de problèmes à condition que les participants se sentent libres de s'exprimer.

★ Ne négligez pas les alternatives hybrides qui combinent le meilleur de plusieurs options.

★ Un groupe qui rassemble des compétences et des points de vue diversifiés est plus efficace. En cas de conflit, votre rôle de manager est de transformer les tensions en énergie productive.

★ Selon les experts, les bonnes alternatives constituent un large éventail d'options qui sont réalistes et en nombre suffisant pour permettre au décideur de faire un véritable choix.





# 4

## L'évaluation des alternatives

Estimez la valeur de chaque option

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ✦ Les variables à prendre en compte.
- ✦ Les outils d'analyse financière.
- ✦ La matrice de priorisation et le tableau de compromis.
- ✦ L'arbre décisionnel.
- ✦ Les logiciels d'aide à la prise de décision.

**D**ans les années qui précédèrent la révolution américaine, Benjamin Franklin quitta Philadelphie pour Londres en tant que représentant des colonies au gouvernement britannique. Son esprit vif et sa réputation d'homme de sciences lui donnèrent rapidement accès aux cercles littéraires et scientifiques les plus réputés de Grande-Bretagne. C'est ainsi qu'il fit la connaissance de Joseph Priestley, autodidacte et pionnier de la chimie.

Priestley se trouvait face à un dilemme. On lui avait proposé un poste prestigieux et bien rémunéré à Londres mais accepter l'offre l'obligeait à quitter sa ville natale de Leeds et entravait ses expériences scientifiques. Ne réussissant pas à se décider, il s'en remit à la sagesse de son ami Franklin.

Franklin connaissait bien le problème puisqu'il se trouvait dans la même situation. D'un côté, il savourait l'ambiance intellectuelle et vivante de Londres et les liens tissés avec l'élite scientifique et culturelle du pays. De l'autre, Philadelphie, sa famille et ses vieux amis lui manquaient. Il avait autant de bonnes raisons de rester à Londres que de retourner en Amérique. Comment choisir ?

Devant un tel dilemme, Franklin employait une méthode dont il fit part à Priestley par courrier en septembre 1772. Selon lui, il n'est pas facile de prendre ce genre de décision car on entend généralement tous les arguments en faveur d'une alternative aussitôt suivis par toute une série de contre-arguments. On examine rarement les avantages et les inconvénients d'un bloc. Il est ainsi difficile de peser le pour et le contre des solutions possibles. Pour régler le problème, Franklin expliqua à Priestley qu'il faut considérer

tous les éléments ensemble et attribuer mentalement à chacun d'eux une valeur ou une priorité.

*Je divise en deux colonnes, par un trait, une demi-feuille de papier ; j'écris en tête de l'une de ces colonnes le mot pour, et en tête de l'autre le mot contre. Pendant deux ou trois jours de réflexion, j'inscris brièvement au-dessous de chacun de ces intitulés les différents motifs qui se présentent de temps à autre à moi pour et contre la mesure que je veux adopter. Lorsqu'enfin j'ai réuni tous ces motifs ensemble, je me mets en devoir de peser leur valeur respective ; si je trouve que 2 raisons (une de chaque côté) soient d'un même poids, je les élimine toutes les 2 ; si une raison pour égale 2 raisons contre, je supprime le tout ; si 2 raisons contre égalent 3 raisons pour, j'efface les 5, et ainsi de suite, jusqu'à ce que je trouve enfin de quel côté penche la balance<sup>1</sup>.*

Franklin qui, à bien des égards, était en avance sur son temps, appliquait au XVIII<sup>e</sup> siècle une technique semblable à ce que les théoriciens de la décision appellent aujourd'hui la méthode du *juste échange*<sup>2</sup>. Il évaluait les alternatives et en pesait le pour et le contre. Ce chapitre propose plusieurs techniques pratiques pour faire de même.

## **Variables à prendre en compte**

---

Vous voilà face à une série d'alternatives. Vous devez à présent évaluer la contribution de chacune à l'objectif que vous vous êtes fixé. De nombreuses variables entrent en ligne de compte :

> **Coûts.** Quel investissement l'alternative nécessite-t-elle ? Permettra-t-elle de faire des économies immédiatement ou sur le long terme ? Y a-t-il

des coûts cachés ? D'autres dépenses sont-elles à prévoir pour plus tard ? Cette option est-elle compatible avec le budget ?

> **Avantages.** Quels profits peut-on tirer de l'application d'une solution donnée ? La qualité des produits en sera-t-elle améliorée ? Les clients seront-ils davantage satisfaits ? Nos équipes seront-elles plus performantes ?

> **Répercussions financières.** Quelles sont les conséquences des coûts et des profits sur le résultat net de l'entreprise ? Comment ces effets se répartissent-ils dans le temps ? Faudra-t-il emprunter de l'argent pour mettre en œuvre la décision ?

> **Facteurs impondérables.** L'application de telle ou telle alternative va-t-elle améliorer notre image ? La satisfaction et la fidélité des clients et des employés vont-elles augmenter ?

> **Délai.** Combien de temps va prendre la mise en œuvre ? Existe-t-il un risque de prendre du retard et, le cas échéant, quelles sont les conséquences sur le planning ?

> **Faisabilité.** Cette alternative est-elle réaliste ? Y a-t-il des obstacles à franchir ? Si cette solution est appliquée, quelles sont les réticences possibles au sein de l'entreprise comme à l'extérieur de celle-ci ?

> **Ressources.** Quel effectif doit être alloué à la mise en œuvre de chacune des alternatives ? Les équipes sont-elles disponibles ou faut-il embaucher et former du personnel ? Cette option se fera-t-elle au détriment d'autres projets ?

> **Risques.** Quels risques cette option présente-t-elle ? Par exemple, peut-elle entraîner une perte de bénéfices ou d'avantage concurrentiel ? Quelle sera la réaction des concurrents ? Quelles informations permettraient de réduire les aléas liés à ce choix ? Ces informations sont-elles difficiles à obtenir ou coûteuses ?

> **Éthique.** Est-ce légal ? Cette alternative est-elle dans l'intérêt des clients, des employés et de la collectivité au sein de laquelle l'entreprise

évolue ? Sommes-nous mal à l'aise à l'idée que d'autres personnes aient connaissance de cette alternative ?

**Face à une décision, vous devez tenir compte de toutes ces variables. À l'évidence, certaines sont plus importantes pour l'entreprise que d'autres. Dans l'ordre hiérarchique des préoccupations professionnelles, les répercussions financières figurent souvent en haut de la liste. Une analyse adaptée permet de les déterminer.**

## **Analyse financière**

Lorsqu'il s'agit de faire un choix stratégique ou de décider du budget d'investissement, les entreprises se focalisent sur les mesures financièrement avantageuses car ce qui les intéresse, ce sont les alternatives susceptibles de créer la plus grande valeur financière pour les actionnaires. Elles se concentrent donc sur les conséquences des différentes options sur le résultat net.

La valeur financière est généralement exprimée par la *valeur actuelle nette* (VAN), c'est-à-dire la *valeur actuelle* (VA) d'un ou plusieurs futurs flux de trésorerie, déduction faite du coût d'investissement initial. La valeur actuelle est, quant à elle, définie comme la valeur monétaire présente d'une dépense future, déduction faite d'un taux annuel composé.

La VAN est l'un des outils décisionnels les plus utiles pour les managers. Que vous envisagiez le développement d'un nouveau produit, l'achat d'un bien ou toute autre forme d'investissement, elle vous permet de prendre des décisions plus judicieuses. Mieux encore, elle aide à faire le bon choix en tenant compte du coût d'immobilisation.

Dans sa forme simplifiée, l'analyse de la VAN suit la méthode ci-dessous :

- 1 estimer les futurs flux de trésorerie annuels de l'alternative ;
- 2 déduire de chaque flux de trésorerie un taux d'intérêt prédéterminé (correspondant généralement au coût d'immobilisation de l'entreprise, soit 10 à 15 %) ;
- 3 additionner les flux de trésorerie actualisés ;
- 4 soustraire de la somme obtenue l'investissement initial effectué en numéraire.

Considérons par exemple que l'achat et l'installation de biens d'équipement neufs d'une valeur de 250 000 € constituent l'alternative A. Vos analystes évaluent les coûts et les bénéfices associés et en déduisent que l'équipement produira un flux de trésorerie positif de 70 000 € par an pendant cinq ans, comme indiqué au [tableau 5.1](#). Au-delà de cette période, ils estiment que l'équipement sera usé et sans valeur. Sur les conseils du directeur financier, vous abaissez les flux de trésorerie annuels de 10 %, soit le coût d'immobilisation de l'entreprise, pour obtenir la valeur actuelle pour chaque année. L'utilisation d'un tableur (Excel ou autre) ou d'une calculatrice professionnelle programmable facilite le calcul des valeurs actuelles.

Comme l'indique le [tableau](#) ci-dessous, la somme des flux de trésorerie annuels, déduction faite de l'investissement initial de 250 000 €, est égale à la valeur actuelle nette de 15 300 €. Ce chiffre représente la valeur de l'alternative au-delà des coûts, y compris le coût d'immobilisation. Si vous parvenez à vendre l'équipement au bout de cinq ans ou à en tirer un flux de trésorerie positif pendant une ou deux années supplémentaires, cette solution est encore plus intéressante.

Pour achever l'analyse, vous devez déterminer la VAN de toutes les autres options envisagées puis les comparer. La solution qui présente la plus haute valeur actuelle nette, tous les autres facteurs étant égaux, est la plus attrayante financièrement parlant.

Certains hommes d'affaires utilisent encore le *délai d'amortissement d'un investissement* comme méthode d'analyse. Pour reprendre l'exemple du

tableau 5.1, avec un flux de trésorerie de 70 000 € par an, l'investissement de 250 000 € dans le nouvel équipement est amorti en trois ans et demi environ. Ce calcul est simple mais il ne tient pas compte du coût d'immobilisation ni du fait que 1 € de flux de trésorerie dans le futur ne vaut pas la même chose que 1 € de flux de trésorerie dans le présent, en raison de la valeur temps de l'argent. La VAN tient compte de ces facteurs importants, c'est pourquoi elle constitue un meilleur outil d'analyse financière.

Tableau 5.1

> **EXEMPLE DE VALEUR ACTUELLE NETTE (EN MILLIERS D'EUROS)**

Année	0	1	2	3	4	5
Flux de trésorerie	-250	+70	+70	+70	+70	+70
VA abaissée de 10 %	-250	+63,6 3	+57,8 2	+52,5 7	+47,8 1	+43,47
<b>VAN = 15,3 (soit 15 300 €)</b>						

Son utilité est maximale lorsque vous pouvez estimer les flux de trésorerie à venir avec une certaine confiance. Si vous vous contentez de jouer aux devinettes, cet outil perd alors tout son intérêt. Pour surmonter la difficulté inhérente à la détermination des flux de trésorerie futurs, certains analystes élaborent des scénarios du meilleur des cas, du pire des cas et du cas le plus probable. Ces scénarios fournissent aux décideurs une gamme de solutions possibles.

Pour en savoir plus sur l'analyse de la valeur actuelle nette, consultez un manuel de finance ou reportez-vous à l'annexe B de cet ouvrage qui explique en détail cet outil ainsi que d'autres tels que l'analyse de rentabilité, l'analyse de sensibilité et le taux de rentabilité interne (TRI), qui ont tous leur place dans la prise de décision.



## Matrice de priorisation

---

Toutes les décisions ne relèvent pas de l'analyse financière. Souvent, des valeurs autres que celle de l'argent prédominent. Comment, dans ce cas, évaluer et comparer les alternatives ? La *matrice de priorisation* est l'une des approches qui permet de comparer le potentiel de chaque option, c'est-à-dire ses capacités à remplir vos objectifs. À l'instar de la méthode de Franklin, elle utilise des valeurs pondérées pour classer les solutions possibles. L'alternative qui obtient le score le plus élevé est jugée la meilleure.

Pour créer une matrice de priorisation, commencez par dresser la liste des objectifs de votre prise de décision. Attribuez ensuite une valeur ou priorité à chacun d'entre eux (4 étant la valeur la plus élevée). Notez les objectifs, dans l'ordre de priorité décroissant, sur les en-têtes de colonne de la matrice, comme indiqué au [tableau 5.2](#). Sur chaque ligne, indiquez une alternative et estimez sa contribution aux objectifs sur une échelle de 1 à 10, 10 étant la meilleure note. Multipliez cette note par les valeurs des objectifs. Additionnez les scores de chaque alternative. Le score le plus élevé indique la meilleure décision à prendre.

Tableau 5.2

**> MATRICE DE PRIORISATION**

Alternati ves	Hausse des bénéfices (4)	Maintien de coûts- usagers faibles (3)	Mise en œuvre rapide (2)	Faible demande en ressourc es internes (1)	Score total
Alternati ve A	9 x 4 = 36	2 x 3 = 6	7 x 2 = 14	2 x 1 = 2	58
Alternati ve B	2 x 4 = 8	9 x 3 = 27	8 x 2 = 16	3 x 1 = 3	54

Source : Harvard ManageMentor® sur la prise de décision d'entreprise. Adaptation autorisée.

Dans cet exemple, la « hausse des bénéfices » est la priorité majeure, avec une valeur de 4, tandis que la « faible demande en ressources internes » est l'objectif le moins prioritaire, avec une valeur de 1. L'alternative A est considérée comme ayant une forte probabilité (9) de satisfaire l'objectif de hausse des bénéfices. En multipliant cette estimation par la valeur de l'objectif correspondant (4), le score de l'alternative A pour cette case de la matrice est de 36 ( $9 \times 4 = 36$ ). Au final, le score de cette option est supérieur à celui de l'alternative B, elle est donc plus utile à l'entreprise.

## **Tableau de compromis**

Le *tableau de compromis* est un autre moyen de comparer les alternatives en vous aidant à identifier leur degré de différence. Contrairement à la matrice de priorisation, le résultat n'est pas donné sous forme de chiffres. Le tableau présente les facteurs clés des alternatives de manière à facilement les comparer et à leur attribuer mentalement une valeur, comme le recommandait Franklin.

Cette approche repose sur des données spécifiques plutôt que sur des priorités et des estimations. Le [tableau 5.3](#) donne un exemple dont les bénéfices, les coûts-usagers, la durée de mise en œuvre et le besoin en ressources internes sont les caractéristiques principales.

Tableau 5.3

> **TABLEAU DE COMPROMIS**

Alternative s	Bénéfices	Coûts- usagers	Durée de mise en œuvre	Ressources internes
Alternative A	Hausse de 100 000 €	Hausse de 1 € par unité	6 mois	20 personnes
Alternative B	Hausse de 10 000 €	Maintien	4 mois	15 personnes

Source : Harvard ManageMentor® sur la prise de décision d'entreprise. Adaptation autorisée.

Après avoir rempli le tableau, réfléchissez à l'importance de chacun des facteurs clés pour l'entreprise et identifiez les compromis acceptables. Dans l'exemple ci-dessus, les 90 000 € de bénéfices supplémentaires de l'alternative A justifient-ils vraiment les coûts et les responsabilités de supervision associés à l'embauche de cinq personnes supplémentaires par

rapport à l'alternative B ? Pensez à tenir compte de la priorité de chaque objectif lorsque vous envisagez les compromis.

Comme la matrice de priorisation, le tableau de compromis est un excellent outil pour discuter des différents aspects de chaque option. Dans la mesure où tous les membres de l'équipe n'ont pas les mêmes priorités, il est évident qu'ils n'attribuent pas la même valeur aux différents facteurs. Par ailleurs, le temps de mise en œuvre peut également être sujet à débat mais ce genre d'échange est utile et instructif. Il encourage la justification empirique des opinions.

Les compromis du [tableau 5.3](#) montrent que cette méthodologie peut, voire doit, être soutenue par une analyse financière rigoureuse. Par exemple, une hausse des bénéfices de 100 000 € est estimée pour l'alternative A. Une analyse de la valeur actuelle nette obligerait l'équipe décisionnaire à répondre à d'autres questions pertinentes absentes de ce tableau, telles que : « Combien de temps faut-il pour réaliser cette augmentation ? » « Pendant combien de temps ces bénéfices peuvent-ils être maintenus ? » « Quel est l'investissement nécessaire pour obtenir ces résultats ? »

## **Arbre décisionnel**

---

Autre outil d'analyse très utile, l'arbre décisionnel est une représentation visuelle des différentes possibilités et de leurs résultats probables, à l'image d'une feuille de route.

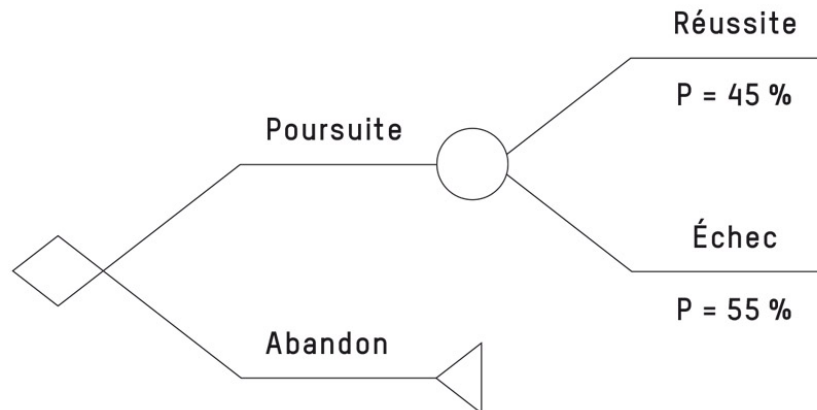
La [figure 5.1](#) est l'arbre décisionnel d'une entreprise en train de développer un nouveau produit. À ce stade, la direction a le choix entre deux alternatives : A, abandonner le projet et B, poursuivre le développement.

L'abandon mène à une impasse tandis que la poursuite peut conduire à deux résultats : un lancement du produit réussi ou un échec. Chaque résultat est associé à une probabilité (P), c'est-à-dire à une estimation de la possibilité

d'obtenir ce résultat. Sur la [figure 5.1](#), la probabilité d'un lancement du produit réussi est estimée à 45 % si l'entreprise poursuit le projet.

Figure 5.1

**> ARBRE DÉCISIONNEL DE BASE**



*Source : WU George, « Decision Analysis » Note 9-894-004, Boston : Harvard Business School, modifiée le 4 décembre 1997, p. 6. Adaptation autorisée.*

Généralement, dans un groupe de décision, il est demandé à chacun des membres (ou autre collaborateur compétent) de fournir une estimation. La probabilité indiquée sur l'arbre décisionnel est la moyenne des réponses fournies.

Figure 5.2

### > ARBRE DÉCISIONNEL DÉVELOPPÉ

#### Alternative A

Maintien de la production en interne. Coût par unité inchangé mais nombre de produits développés limité. Pas de suppression de postes.

Demande en hausse.  
Selon les recherches,  
 $P = 80 \%$ .

Entreprise incapable de satisfaire la demande, risque de perte de clients au profit de la concurrence. Prix inchangés. VAN de la variation attendue des bénéfices, frais d'investissement compris: -1 M€.

Demande en baisse.  
Selon les recherches,  
 $P = 20 \%$ .

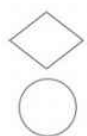
Entreprise capable de remplir les commandes et de maintenir les coûts bas. VAN de la variation attendue des bénéfices, frais d'investissement compris: 0 €.

Demande en hausse.  
Selon les recherches,  
 $P = 50 \%$ .

Entreprise capable de satisfaire la demande et de vendre plus de produits. Besoin éventuel d'augmenter les prix pour couvrir les frais supplémentaires. VAN de la variation attendue des bénéfices, frais d'investissement compris: 500 000 €.

Demande en baisse.  
Selon les recherches,  
 $P = 50 \%$ .

Augmentation des prix ou baisse des marges indispensables pour couvrir les frais supplémentaires. Stagnation des ventes. VAN de la variation attendue des bénéfices, frais d'investissement compris: -500 000 €.



Point de décision

Événement incertain

Source : Harvard ManageMentor® sur la prise de décision d'entreprise. Adaptation autorisée.

**En pratique, le groupe de décision prévoit non seulement la probabilité des résultats mais également la valeur financière de ceux-ci.**

Représenté sur un tableau blanc ou projeté sur un écran, l'arbre décisionnel peut devenir l'élément central du débat. Cette approche est particulièrement efficace dans le cas de décisions d'investissement pour lesquelles la probabilité des différents résultats (réussite ou échec) et les conséquences financières sont relativement prévisibles.

Prenons un exemple type. Votre équipe et vous devez choisir entre maintenir la fabrication d'un composant en interne ou confier le travail à un fournisseur. Votre arbre décisionnel peut ressembler à celui de la [figure 5.2](#). Dans cet exemple, la meilleure solution est de suivre l'alternative B qui offre la plus grande valeur actuelle nette ajustée aux risques. La pondération des risques intervient par l'intégration de la probabilité au résultat financier.

Les arbres décisionnels sont généralement plus étoffés que les deux exemples présentés précédemment. Les plus complets évaluent un grand nombre d'options et incluent plusieurs points de décision. Plus la décision est complexe et plus il y a d'alternatives, plus vous avez de chance de trouver une solution qui répond à vos besoins.

Toutefois, cet outil n'indique pas automatiquement le meilleur chemin à suivre. À vous d'analyser les informations qu'il contient. De plus, les probabilités et les estimations financières utilisées doivent être réalistes et, dans la mesure du possible, reposer sur des données disponibles.

## **Aide informatique**

D'après Alan Rowe, une bonne décision dépend de la capacité du manager à interpréter avec justesse les données dont il dispose, une tâche extrêmement difficile lorsque la quantité d'informations est considérable et que celle-ci provient de nombreuses sources sans rapport entre elles. Dans un tel cas, les ordinateurs peuvent s'avérer utiles pour trier les données, les agencer de manière pertinente et traiter des chiffres à grande vitesse. Selon Alan Rowe et Sue Anne Davis, lorsqu'ils exploitent des informations, les managers se fient à leurs impressions et à leurs facultés cognitives. Si ces facteurs limitent leur efficacité, il est possible de les remplacer par un système d'information intelligent<sup>3</sup>. Dans un monde complexe, il arrive que les décideurs soient perplexes, déconcertés, voire paralysés par des montagnes d'information déstructurée. Les ordinateurs et les logiciels d'aide à la prise de décision peuvent leur faciliter la tâche.

On trouve des logiciels d'aide à la prise de décision conçus spécialement pour les managers. Certains produits se concentrent sur des techniques d'analyse spécifiques comme les arbres décisionnels, d'autres permettent de modéliser des scénarios alternatifs et de faire des simulations. Il existe des logiciels développés pour des secteurs particuliers comme l'assurance, les prêts commerciaux et la gestion de portefeuilles pour l'industrie de l'énergie. Dans leurs versions les plus simples, ces logiciels sont disponibles dans le commerce à des prix très abordables.

David Matheson, P-DG de SmartOrg, société de développement de logiciels d'aide à la prise de décision située en Californie, classe ces outils en quatre catégories.

> **La première et la plus simple regroupe les logiciels de sélection de produits.** Si vous avez déjà acheté un appareil photo ou un produit similaire en ligne, vous avez certainement rencontré ce genre d'application qui vous interroge sur vos préférences (niveau en photo, utilisations prévues, options et prix souhaités, nombre de mégapixels, etc.) afin de vous proposer une liste des produits qui répondent à vos critères.



Les compagnies d'assurance et les établissements de crédit ont développé des systèmes spécialisés similaires bien que plus complexes. L'un des premiers outils fut développé pour aider les assureurs à être plus efficaces dans leur prise de décision. Le logiciel comparait les demandes des clients potentiels avec une série de spécifications afin de décider si oui ou non il fallait les assurer. Par exemple, si un candidat présentait des antécédents familiaux de maladie cardiaque et s'était vu retirer des points sur son permis, le logiciel appliquait automatiquement des pénalités. En traitant les problèmes simples rapidement et avec précision, le logiciel permettait aux assureurs de consacrer leur temps et leur attention à des cas plus complexes ou ambigus, et, ainsi, de prendre de meilleures décisions. De nombreuses demandes de prêt sont aujourd'hui soumises à des logiciels similaires.

> **Pour Matheson, la deuxième grande catégorie de logiciels d'aide à la décision est constituée des collecticiels.** Ce type d'outil aide les membres d'un groupe décisionnaire à communiquer leurs préférences aux autres et à identifier les points sur lesquels ils sont d'accord ou pas d'accord. Par exemple, une équipe de chefs de publicité et de créatifs peut utiliser ce logiciel en association avec des boîtiers de vote pour connaître la popularité au sein du groupe des différents éléments d'une campagne publicitaire multimédia et centrer la réflexion et le débat sur les points de divergence.

> **La troisième catégorie d'applications décrite par Matheson concerne les logiciels d'analyse décisionnelle.** Ils servent par exemple à simplifier l'élaboration des arbres décisionnels et facilitent la mesure du risque. Ils peuvent également aider une équipe de décideurs à modéliser et à quantifier les dizaines de facteurs clés qui influencent un résultat. Combiné à un tableur, ce type d'outil permet de simuler l'état des recettes et des dépenses d'un projet prévu et de visualiser les conséquences de différents scénarios financiers sur le résultat net.

> **Les applications de prise de décision les plus complexes sont ceux que Matheson appelle les outils de décision d'entreprise.** Ces systèmes dynamiques intègrent des probabilités et prévoient les flux de

trésorerie et bien d'autres facteurs. Par exemple, les systèmes de gestion par la valeur de SmartOrg ont été développés pour aider les services de R&D à identifier et gérer les risques et les leviers de valeur pour des projets individuels et pour des portefeuilles entiers de R&D. L'une des fonctions indique sous forme graphique l'impact de chaque incertitude (par exemple, frais variables, fixation des prix) sur la valeur actuelle nette d'un projet. Il est alors facile d'identifier les incertitudes les plus dangereuses. Une autre fonction classe l'ensemble des projets d'un portefeuille de R&D selon le retour sur investissement. C'est grâce à ce genre d'éléments que les managers peuvent décider des projets à financer et de ceux à abandonner. Pour des entreprises dont la R&D est au cœur des activités, ces décisions valent de l'or.

Il est probable que vous utilisiez déjà des logiciels d'aide à la prise de décision, même s'il s'agit d'une simple feuille Excel pour établir un compte de résultat prévisionnel pour l'année à venir. C'est un bon début mais il existe sûrement des outils plus élaborés et adaptés à votre secteur : vous avez tout intérêt à les découvrir et vous en servir.

## **Décision et incertitude**

---

À mesure que vous évaluez les alternatives, vous remarquez que certaines présentent un niveau d'incertitude plus élevé que d'autres. Par exemple, l'option X est associée à des bénéfices potentiels supérieurs à ceux de l'option Y, mais ces bénéfices reposent sur des hypothèses et des estimations de coûts qui peuvent se révéler justes ou non, tandis que l'option Y est certaine.

En affaires, l'incertitude du résultat est synonyme de risque. Vous devez en tenir compte dans votre évaluation.

L'évaluation des alternatives est d'autant plus efficace que vous adoptez une approche systématique et employez des outils rigoureux. L'adaptation des outils présentés ici à la situation de votre entreprise augmentera vos chances de prendre la bonne décision. Ne perdez jamais de vue l'objectif que vous vous êtes fixé et concentrez-vous dessus lorsque vous passez en revue les différentes solutions possibles.

### Conseils pour évaluer les alternatives

> Demandez aux membres les plus respectés et les plus impartiaux de l'équipe de décision de jouer les avocats du diable. Leur rôle est de plaider contre les propositions favorites du groupe. Demandez-leur d'expliquer en détail pourquoi l'option préférée ne doit pas être suivie.

> Reconnaissez et discutez les points de vue minoritaires à chaque fois que cela est possible. Essayez de composer une équipe comptant plusieurs personnes susceptibles d'exprimer des opinions minoritaires. Avoir une seule personne en désaccord avec la majorité est bien moins efficace que d'entendre plusieurs voix opposées à une idée car une personne isolée peut ne pas oser s'exprimer.

---

1. FRANKLIN Benjamin, Correspondance de Benjamin Franklin / traduction et annotation par Édouard Laboulaye, Paris, L. Hachette, 1866, p. 292.

2. Le juste échange fait l'objet d'une discussion au chapitre 9, « Tradeoff, » de HAMMOND John S. III, KEENEY Ralph L. et RAIFFA Howard, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Boston, Harvard Business School Press, 1999, p. 83-108.

3. ROWE Alan J. et DAVIS Sue Anne, *Intelligent Information Systems*, New York, Quorum Books, 1996, p. 24.

---

# L'ESSENTIEL

---

★ L'évaluation des alternatives permet d'estimer leur contribution à l'objectif de départ.

★ Lorsqu'il s'agit de prendre une décision stratégique ou de définir un budget d'investissement, vous devez analyser les possibilités en termes de mesures financières utiles. La valeur actuelle nette (VAN) est une mesure clé.

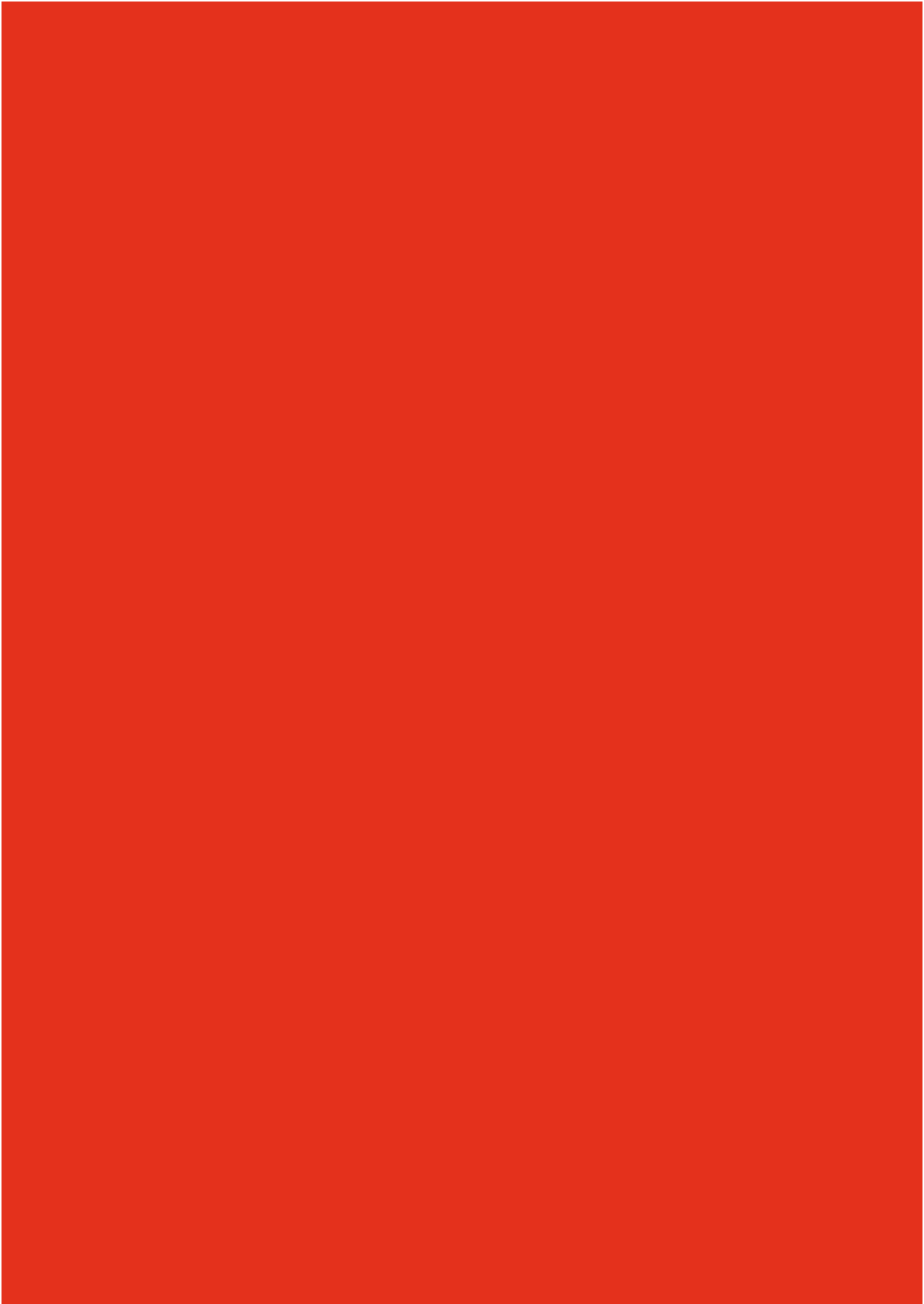
★ La VAN est la somme de la valeur actuelle d'un ou plusieurs futurs flux de trésorerie moins le coût d'investissement initial.

★ La matrice de priorisation permet de comparer la contribution de chaque alternative aux objectifs. Elle consiste à dresser la liste des objectifs et à leur attribuer une valeur. Vous estimez ensuite la contribution de chaque alternative aux objectifs sur une échelle de 1 à 10. La solution qui obtient le score le plus élevé répond le mieux aux priorités de l'entreprise.

★ Un tableau de compromis est une méthode de comparaison des principales caractéristiques des alternatives.

★ Un arbre décisionnel est une représentation visuelle des différentes possibilités et de leurs résultats probables. Vous pouvez quantifier la valeur de ces résultats en attribuant des probabilités aux estimations financières.

★ Des logiciels spécialisés ont été développés pour aider les décideurs à recueillir et à présenter les données et à traiter les chiffres.



# 5

## La prise de décision

### Aboutissez à un accord

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ◆ 3 techniques pour conduire le groupe vers une décision.
- ◆ Les dangers d'une décision hâtive ou tardive.
- ◆ Premières étapes de l'application de la décision.

**N**ous avons vu qu'il existe plusieurs techniques d'évaluation des avantages et des inconvénients des alternatives. Ces méthodes ne vont pas jusqu'à dicter la décision à prendre car les membres du groupe peuvent avoir des perceptions différentes de l'évaluation. Par ailleurs, il est possible que toutes les préoccupations d'ordre subjectif et qualitatif ne soient pas abordées lors de cette étape. C'est pourquoi des considérations aussi bien utiles que subversives peuvent se manifester.

L'équipe décisionnaire doit tenir compte de l'évaluation des alternatives et des avis divergents puis passer à l'étape suivante du processus : la prise de décision. Ce chapitre présente trois techniques permettant au groupe d'arrêter un choix dans des conditions difficiles. Il indique aussi les mesures à prendre pour faire part de la décision et mobiliser ceux qui devront la mettre en œuvre.

## **Trois techniques de prise de décision**

Si vous avez bien suivi le processus jusque-là, votre équipe s'est maintenant accordée sur l'objectif à atteindre et sur l'importance du problème qui se présente. Les intentions cachées et les buts personnels doivent être relégués au second plan. Tous les faits pertinents, les incertitudes et les difficultés doivent être clairement exprimés. Dans ces conditions, le groupe est en mesure d'examiner objectivement les alternatives et les résultats de leur



évaluation. Tel un jury, il passe les données au crible, pèse le pour et le contre et se dirige vers une décision.

Mais les choses ne sont pas toujours aussi simples. Certains membres peuvent être très attachés à une option donnée. D'autres ont parfois du mal à percevoir les avantages et les inconvénients des alternatives. D'autres encore peuvent ne pas être d'accord avec les hypothèses de base. Par ailleurs, il arrive que certaines incertitudes mettent les décideurs mal à l'aise. Heureusement, il existe des techniques pour surmonter ces difficultés. Cette section en présente quelques-unes, comme le jeu de balle, la méthode du point/contrepoint et l'analyse critique.

## **Jeu de balle**

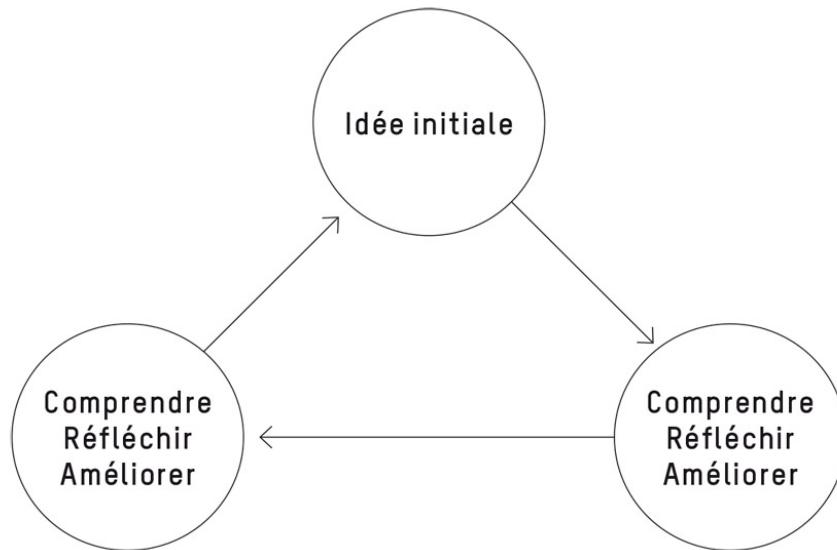
Le jeu de balle est l'une des nombreuses techniques de management transversal développées au Japon au cours des dernières décennies. Cette méthode permet à la fois de développer les idées et d'encourager l'adhésion des participants à la décision finale<sup>1</sup>.

Son mode de fonctionnement est le suivant : une première idée est « lancée » à un collaborateur qui y réfléchit, comme illustré à la [figure 6.1](#). Il peut s'agir d'une nouvelle stratégie de marketing, d'un nouveau produit ou encore d'un moyen d'améliorer un procédé. Celui qui « attrape » l'idée s'engage à l'étudier et à l'améliorer.

Par exemple, supposez que l'idée en question est un premier plan de test du marché pour une nouvelle gamme de produits informatiques. La personne qui reçoit le plan prend le temps de l'assimiler et de l'affiner.

Figure 6.1

> JEU DE BALLE



Le collaborateur relance alors l'idée améliorée au groupe, quelqu'un d'autre l'attrape et la perfectionne à son tour, et ainsi de suite. L'idée suit un cycle de perfectionnement progressif jusqu'à ce que le groupe décide qu'aucune autre amélioration significative ne puisse plus être apportée. Au fur et à mesure de la participation des gens, un sentiment de responsabilité partagée et d'adhésion au concept se développe. Il facilitera la mise en œuvre de la décision le moment venu.

Vous pouvez adopter cette approche comme moyen d'amener le groupe à prendre une décision difficile. Prenons l'exemple d'une entreprise qui cherche à acquérir et à entretenir un parc de voitures de fonction. Elle a le choix entre renouveler son contrat de location actuel, choisir un autre loueur ou acheter les véhicules.

*Après considération de l'ensemble des facteurs, Hélène exprime sa préférence pour le renouvellement du contrat de location actuel avec la société Loc & co (tous les noms de cet exemple sont fictifs). « L'idée de*

*passer de Loc & co à ParcAuto est séduisante, dit-elle à l'équipe, car les conditions proposées par ParcAuto sont plus favorables mais, en dehors des termes du contrat et de leur parole, nous n'avons aucun gage de qualité concernant la maintenance. Comme dit le proverbe, mieux vaut un danger que l'on connaît qu'un danger que l'on ne connaît pas. »*

*Christophe poursuit sur cette lancée : « Il y a effectivement des incertitudes. Nous ne saurons jamais si ParcAuto est un bon prestataire à moins de signer avec eux. En même temps, je n'aimerais pas voir 31 000 € d'économie nous filer entre les doigts. » Christophe suggère à l'équipe de laisser l'idée de côté pour une semaine, le temps d'essayer de lever le doute sur les performances de ParcAuto. Le jour même, il demande à l'un de ses collaborateurs d'enquêter : « Trouvez-moi dix ou quinze sociétés qui louent des voitures de fonction auprès de ParcAuto et contactez par téléphone la personne responsable des négociations. » Christophe lui tend alors une liste de cinq questions sur la satisfaction des clients et les performances de la société de location. « J'ai besoin de l'information en début de semaine prochaine », conclut-il.*

*Lorsque l'équipe de décision se réunit à nouveau, Christophe fait part du fruit de ses recherches. À la satisfaction générale, les informations supplémentaires ont permis de dissiper les incertitudes, ce qui facilite la prise de décision.*

L'un des mérites du jeu de balle est que chaque participant est responsable d'une action qui améliore les chances de prendre une bonne décision. Dans l'exemple, Christophe a obtenu des informations nouvelles qui ont permis d'éliminer un point d'incertitude important pour l'équipe.

## Point/contrepoint

La méthode du point/contrepoint repose sur le même principe d'amélioration itérative mais implique deux équipes. Pour l'appliquer :

**1** Séparez l'équipe de décision en deux groupes de taille égale, appelés A et B. Veillez à ce que des partisans d'idées contraires soient présents dans chaque groupe.

**2** Le groupe A rédige une décision accompagnée de recommandations, des principales suppositions et des arguments.

**3** Le groupe A soumet sa proposition au groupe B lors d'une réunion.

**4** Le groupe B identifie une ou plusieurs alternatives, en indiquant les principales hypothèses et en s'appuyant sur des données précises.

**5** Le groupe B présente ses idées au groupe A au cours d'une deuxième réunion.

**6** Lors d'une troisième rencontre, les deux groupes débattent des deux propositions et identifient un ensemble commun de suppositions. Menez la réunion de sorte à ce que les deux groupes continuent à discuter de diverses options sans s'écarter des hypothèses communes. Le but ultime est que l'ensemble du groupe parvienne à un accord sur une recommandation.

Cet exercice est un excellent moyen de s'assurer que tous les points de vue et toutes les observations personnelles sont pris en considération. Étudions l'exemple suivant :

*Un débat houleux anime le service finances de la société Gadget S.A. pour décider du cabinet à qui confier la comptabilité de l'entreprise cette année. (Une fois encore, tous les noms sont fictifs.) Un groupe préfère faire appel à un grand cabinet national, l'autre à un cabinet plus petit mais très réputé dans la région. L'équipe, incapable de trouver un consensus, est dans l'impasse. Le directeur financier ne souhaite pas imposer sa vision des choses. « Nous devons trouver une solution acceptable pour tous. C'est comme ça que nous fonctionnons », déclare-t-il.*

*L'équipe adopte alors la méthode du point/contrepoint et se divise en deux groupes, chacun comptant des partisans des deux cabinets. Un groupe soumet une idée à l'autre qui l'analyse puis la renvoie au premier pour évaluation et amélioration. L'équipe finit par arrêter une décision qui reflète les observations de chacun et qui est acceptable pour tous.*

À première vue, puisque les deux groupes sont composés d'individus soutenant des points de vue opposés, on peut imaginer qu'ils se trouvent, eux aussi, dans l'impasse, à l'instar du service entier. Mais une dynamique particulière s'installe souvent dans les petits groupes, dynamique qu'il est difficile de créer dans les grandes assemblées.

### **Analyse critique**

Tout comme la méthode du point/contrepoint, l'*analyse critique* commence par la répartition des membres de l'équipe de décision en deux groupes. Mais au lieu que le premier groupe fasse une proposition et le second une contre-proposition, l'un critique l'approche de l'autre et lui demande d'améliorer l'idée de départ.

L'exercice se déroule comme suit :

- 1 Divisez l'équipe en deux groupes de même taille, A et B.
- 2 Le groupe A rédige une proposition de décision, avec les recommandations, les principales hypothèses et les éléments justifiant cette décision.
- 3 Le groupe A soumet sa proposition au groupe B au cours d'une réunion.
- 4 Le groupe B rédige une critique détaillée des hypothèses et recommandations du groupe A.
- 5 Le groupe B présente sa critique au groupe A au cours d'une deuxième réunion.

6 Le groupe A revoit sa proposition en tenant compte de l'avis émis par le groupe B.

7 Le groupe A présente son travail lors d'une troisième réunion.

8 D'autres réunions sont organisées pour critiquer et modifier la proposition jusqu'à ce que les deux groupes s'entendent sur une recommandation.

Voici un exemple d'analyse critique en entreprise :

*Un fabricant de mobilier de bureau a besoin d'améliorer la qualité de ses produits. Deux groupes sont chargés de s'attaquer au problème selon la méthode de l'analyse critique. Le premier groupe émet l'hypothèse que les soucis de qualité de l'entreprise sont dus à l'équipement, considéré comme archaïque. Il recommande d'investir dans du matériel commandé par ordinateur. Il rédige un rapport qui explique en quoi l'équipement pose problème et fournit une analyse de rentabilité de l'investissement nécessaire, estimé à 2 millions d'euros.*

*Les membres de l'autre groupe remettent en question les hypothèses de leurs collègues ainsi que l'estimation de 2 millions d'euros. Ils leur présentent une critique écrite. Le premier groupe revoit alors sa proposition et les deux équipes poursuivent le cycle révision-critique-révision jusqu'à tomber d'accord sur une solution d'amélioration de la qualité des produits.*

## **Autres moyens de résoudre les désaccords et d'arrêter une décision**

---

Bien qu'elles aient fait leurs preuves, aucune des trois techniques étudiées précédemment ne garantit à 100 % que votre groupe de décision s'entende

sur un choix. Toutefois, si le leader parvient à focaliser le débat sur l'objectif commun et insiste pour que le groupe étudie objectivement les propositions qui émergent, une décision est à portée de main. À défaut, l'une des mesures suivantes peut vous aider :

- > Réexaminez les hypothèses.
- > Revenez à l'objectif initial et assurez-vous de sa pertinence par rapport à la décision à prendre.
- > Fixez un délai à respecter. Par exemple : « Nous arrêterons notre décision mardi, quel que soit le niveau d'incertitude. » Malheureusement, sans délai, certaines personnes sont capables de discuter et débattre indéfiniment.
- > Établissez les règles à l'avance : en cas de désaccord persistant, la décision sera prise par le chef ou par la majorité au cours d'un vote. Ceux qui ont jusque-là campé sur leurs positions peuvent changer de comportement s'ils réalisent que la décision peut être prise sans eux.

## **Clore les délibérations**

Il est souvent difficile de savoir à quel moment mettre fin au débat. Si vous prenez une décision trop tôt, vous courez le risque de passer à côté d'une opportunité. Si vous avez l'impression que le groupe se décide hâtivement, mieux vaut calmer le jeu. Envisagez de suspendre la réunion avant de reprendre les discussions plus tard et d'arrêter un choix définitif. Demandez à chaque participant d'essayer d'identifier une faille dans la décision que le groupe s'apprête à prendre et de la soumettre lors de la prochaine réunion.

À l'inverse, une décision tardive est tout aussi problématique. En tardant à faire votre choix, vous perdez un temps précieux et risquez de rater une occasion. Les équipes qui insistent pour entendre chaque point de vue,

répondre à toutes les questions et recueillir la moindre information avant de décider tombent souvent dans un cercle vicieux.

**Si votre groupe tourne en rond, c'est à vous, en tant que manager, de mettre fin à la discussion. Vous devrez peut-être prendre la décision en imposant une date butoir et en utilisant la meilleure information disponible à ce moment-là.**

## **Après la décision**

Une décision, surtout lorsqu'elle est importante, constitue une étape et non une fin en soi. Une fois votre choix arrêté, vous devez passer à l'action. Ce guide ne couvre pas la mise en application de la décision mais en aborde la première étape : la communication. La façon dont vous communiquez la décision détermine en partie sa réussite. Lorsque vous rendez votre verdict, méngez la susceptibilité des partisans d'autres points de vue, expliquez votre raisonnement, annoncez vos attentes et informez toutes les personnes concernées par votre choix.

### **Faire preuve de respect**

Si chaque participant est sincèrement encouragé à remettre en question les idées des autres et à en débattre, il a davantage de chance de croire que sa propre opinion sera sérieusement prise en compte, en particulier si le leader adopte un comportement attentionné, par exemple en prenant des notes ou en reformulant ce qui a été dit pour montrer qu'il écoute activement. Même si le point de vue des membres de l'équipe n'est pas retenu, savoir que le groupe



a été pris au sérieux donne de la crédibilité au processus et favorise l'adhésion à la décision finale.

Il est regrettable que certains managers ne respectent pas ces règles essentielles et se contentent de faire semblant de prendre en compte l'opinion des autres. Réfléchissez à l'exemple suivant :

*Tous les lundis matin, Marc convoquait ses collaborateurs à une réunion pour cerner leurs préoccupations et prendre des décisions concernant le travail à venir. Les collaborateurs se sont vite aperçu que les idées de Marc étaient toujours retenues. Il demandait aux autres de faire des propositions qui étaient alors débattues mais, au final, Marc prenait toutes les décisions et n'en faisait qu'à sa tête. « Quel est l'intérêt de cette mascarade, confia un collaborateur à son collègue, pourquoi ne nous dit-il pas directement ce qu'il a décidé ? »*

Ne faites pas comme Marc. Si vous invitez d'autres personnes à participer à la prise d'une décision, soyez sincère. Si vous simulez, vous risquez de perdre le respect et la coopération de vos interlocuteurs. Vos meilleurs collaborateurs finiront par vouloir aller voir ailleurs...

### **Expliquer la décision**

Justifiez toujours votre choix. Il est important de dire clairement pourquoi telle alternative a été retenue plutôt qu'une autre. Les explications renforcent la confiance des collaborateurs envers le leader et les convainquent du bien-fondé de la décision. Si vous dérogez à cette règle, les participants se demanderont pourquoi leur point de vue n'a pas été suivi.

### **Gérer les attentes post-décisionnelles**

Il est impératif que tous les individus concernés par une décision en comprennent le sens et les conséquences. Afin que vos équipes se focalisent sur la marche à suivre, vous devez clarifier les nouvelles responsabilités de

chacun, les attentes en matière de performances et les conséquences en cas d'échec.

## **Informez les bonnes personnes**

Informez tous les individus concernés par la décision ainsi que tous les responsables de son application. Vous pouvez également renseigner les principales parties prenantes : membres de votre service n'ayant pas participé à la prise de décision, cadres supérieurs, chefs de service, membres externes, voire les clients si la décision implique un changement dans leur relation avec votre entreprise.

Votre message doit comprendre les points suivants :

> **L'énoncé du problème traité** : « Notre politique de primes ne distingue pas efficacement ceux qui obtiennent les meilleurs résultats des employés moins performants. Le montant de la prime attribuée au premier quartile n'est pas beaucoup plus élevé que celui du dernier quartile. »

> **Une description des objectifs ou des critères de prise de décision** : « Notre objectif est clair : restructurer le système de gratification afin de récompenser les employés pour leurs réelles contributions. »

> **Le nom et les rôles des membres du groupe décisionnaire et la raison de leur implication** : « L'équipe de décision était composée de collaborateurs maîtrisant particulièrement le sujet : Marie Durand, responsable de la rémunération et des avantages, Jean Martin, directeur des opérations, etc. »

> **Les alternatives envisagées (et, si possible, un résumé sous forme de tableau de leur analyse)** : « Après des études comparatives des entreprises avec les meilleures pratiques, nous nous sommes concentrés sur les trois options figurant dans ce tableau, etc. »

> **Une explication de la décision finale et de ses conséquences pour les principales parties prenantes** : « Nous avons conclu que l'option B était la meilleure étant donné notre objectif de caler les primes sur des

contributions mesurables. Marie vous en expliquera la structure et sa signification. »

> **Le plan et le calendrier d'application de la décision :** « Tous les employés éligibles au régime de gratification recevront un livret expliquant son fonctionnement et ses liens avec le système d'évaluation des performances. Les nouvelles dispositions entreront en vigueur au trimestre prochain. »

> **La reconnaissance des participants :** « Ce nouveau plan est le fruit du travail de toute une équipe. Au nom de tous les employés de Gadget S.A., je vous remercie. »

> **La sollicitation d'un retour d'information :** « Cette démarche nous a permis de réaliser qu'aucun système de primes n'est parfait. Celui-ci n'échappera peut-être pas à la règle. Seul le temps pourra en révéler les imperfections. C'est pourquoi nous vous invitons à donner votre avis. Si vous connaissez un meilleur moyen de remplir notre objectif , à savoir : récompenser les performances, parlez-en, que ce soit à moi, à Mme Durand ou à votre supérieur. Toutes vos suggestions sont les bienvenues. »

Prenez le temps d'élaborer un message clair et concis. Des explications incomplètes ou mal exprimées peuvent entraîner confusion, déception et refus de soutenir la mise en œuvre de la décision.

Une fois le choix arrêté, certains membres de l'équipe décisionnaire devront accepter d'abandonner les options qu'ils soutenaient. Si le processus de prise de décision est perçu comme juste, ce ne sera pas un problème. Il est prouvé que le sentiment de justice joue un rôle important pour désamorcer l'opposition, créer une légitimité et tracer la voie à l'adhésion. Pour en savoir plus à ce sujet, reportez-vous à l'encadré ci-après.

### **Conseils pour favoriser un processus juste**

Voici plusieurs suggestions pour que le processus suivi soit à la fois juste et perçu comme tel :

> Faites preuve de patience lorsque les autres exposent leurs idées. Écoutez attentivement ceux qui ne partagent pas votre point de vue. Efforcez-vous de ne pas les interrompre. Vous donnerez l'impression d'imposer votre choix si vous agissez autrement.

> Établissez un contact par le regard avec les autres membres du groupe et hochez la tête pour montrer que vous entendez ce qui est dit.

> Prenez des notes ou nommez quelqu'un pour le faire afin de montrer que toutes les idées énoncées sont importantes, respectées et consignées.

> Précisez dès le départ que même si toutes les suggestions du groupe ne seront pas adoptées, toutes seront prises en considération.

> Posez des questions ciblées pour favoriser la bonne compréhension, entretenir le débat et susciter de nouvelles idées.

> Quand vous posez une question ou donnez une nouvelle direction à la discussion, répétez l'idée principale émise par un collaborateur. Par exemple : « C'est une bonne remarque. Le fournisseur A est très bien coté. Est-ce que tout le monde est d'accord ou avez-vous identifié des failles dans la proposition du fournisseur A ? »

> Si vous arrêtez vous-même la décision (plutôt que d'opter pour un consensus ou un vote à la majorité), faites comprendre aux membres du groupe en quoi leurs idées ont influencé votre choix ou expliquez-leur pourquoi vous vous en êtes éloigné.

---

1. Pour en savoir plus sur le jeu de balle : LABOVITZ George et ROSANSKY Victor, *The Power of Alignment*, New York, John Wiley & Sons, 1997, p. 90-92.

---

## L'ESSENTIEL

---

★ Le jeu de balle permet d'améliorer les idées et d'obtenir l'adhésion des participants. Celui qui « attrape » l'idée s'engage à l'étudier et à y apporter des améliorations avant de la transmettre à un autre membre du groupe de décision.

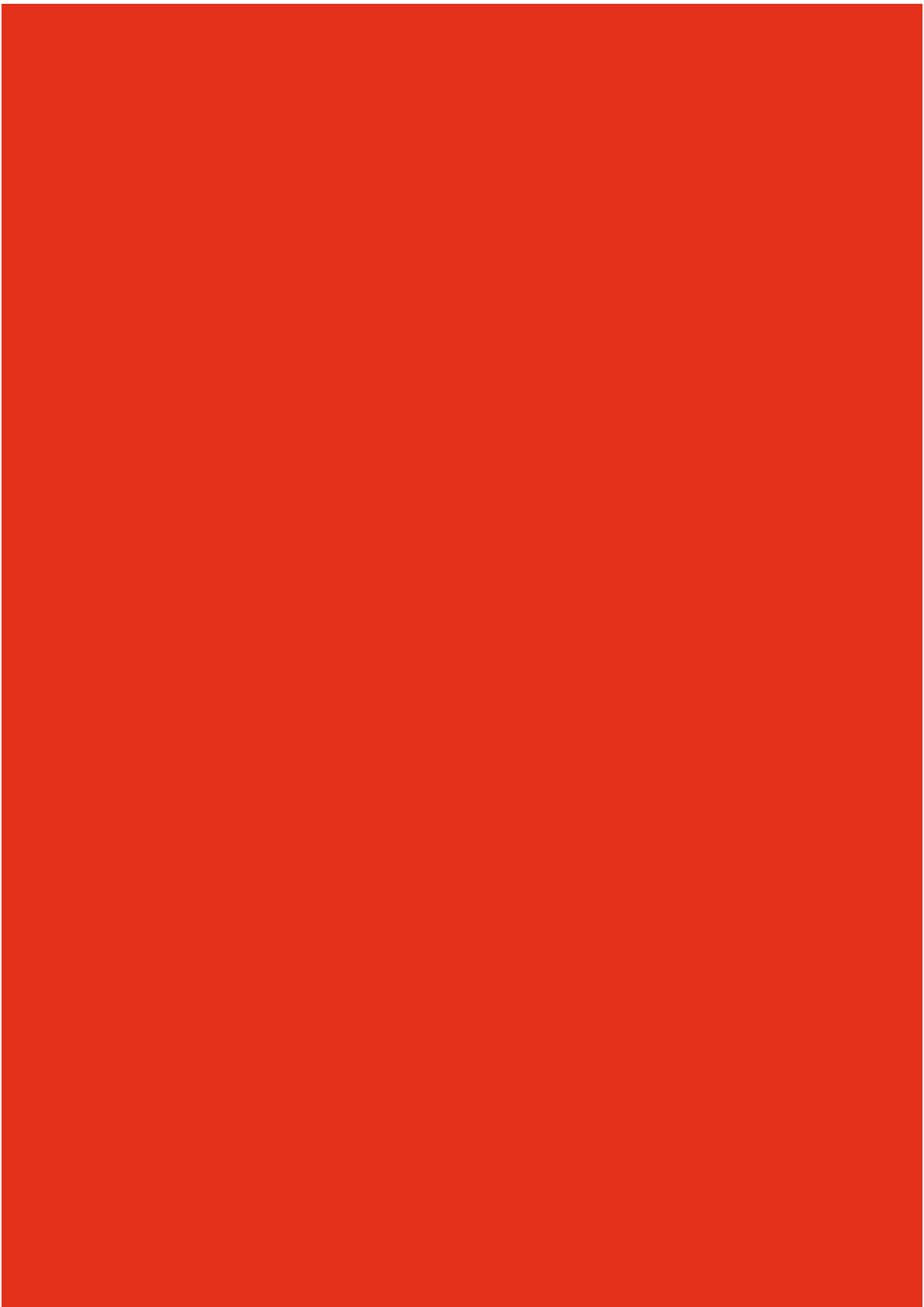
★ La technique du point/contrepoint repose sur le même principe d'amélioration itérative que le jeu de balle mais implique deux équipes, l'une chargée de proposer une décision, l'autre de faire une contre-proposition.

★ L'analyse critique, comme la technique du point/contrepoint, fait appel à deux équipes mais au lieu d'établir des contre-propositions, un groupe est amené à critiquer et à identifier les améliorations possibles de l'approche proposée par l'autre groupe.

★ Veillez à ne mettre fin aux délibérations ni trop tôt, ni trop tard. En prenant une décision hâtive, vous risquez de passer à côté de débouchés prometteurs. À l'inverse, une décision tardive fait perdre du temps à l'équipe décisionnaire qui peut rater une fenêtre d'opportunité.

★ La suite logique de la prise d'une décision est l'application de celle-ci. La première étape consiste à communiquer. Faites preuve de respect envers vos collaborateurs, justifiez votre choix, indiquez vos attentes post-décisionnelles et informez toutes les personnes concernées.

★ L'application d'une décision a plus de chance de réussir si le processus est ressenti comme juste.

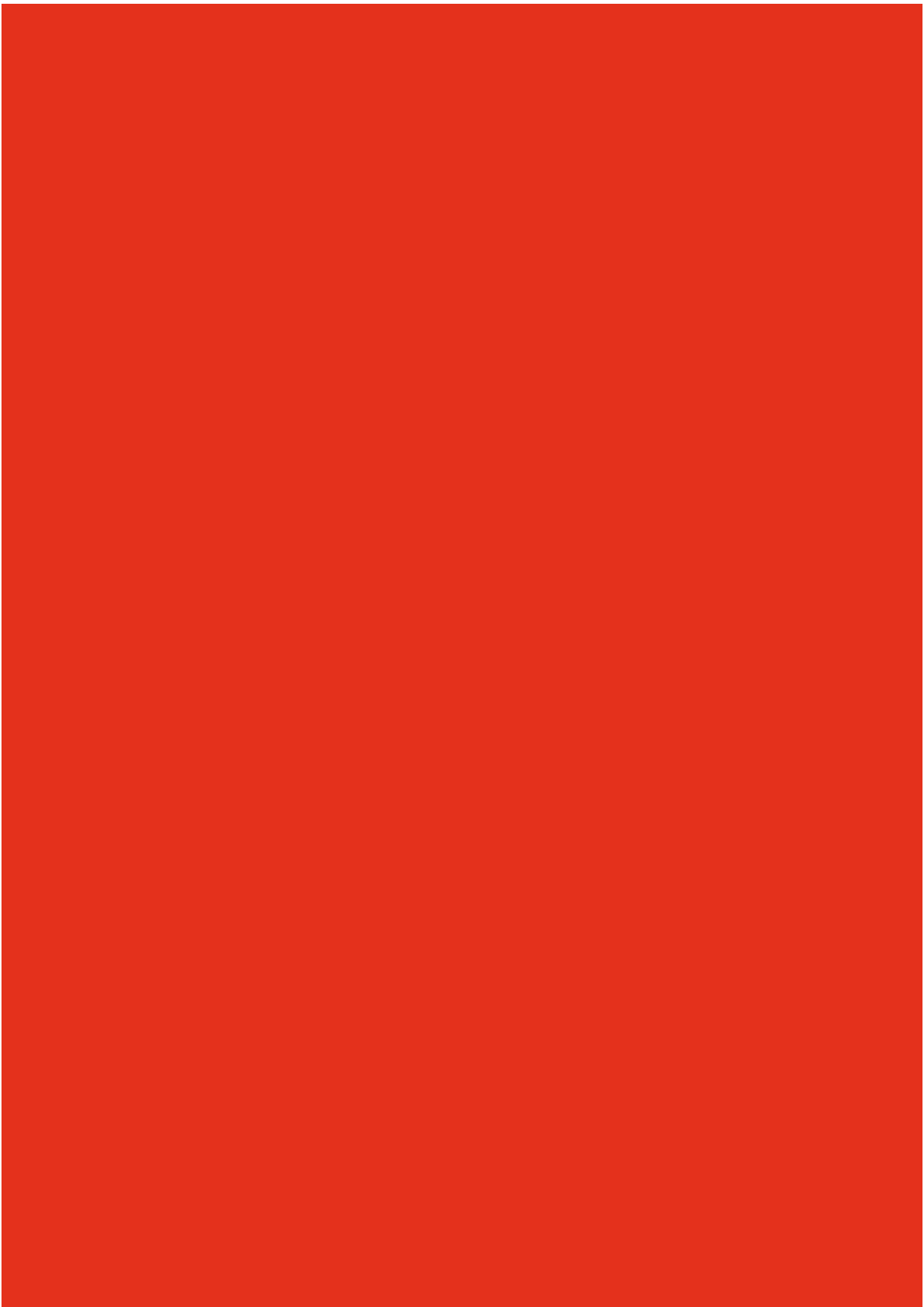


Partie

4

**Savoir négocier**





# 1

## Les différents types de négociation

De nombreuses voies pour trouver un accord

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ♦ La négociation conflictuelle : s'approprier la valeur.
- ♦ La négociation coopérative : créer et se partager la valeur.
- ♦ Le dilemme du négociateur : savoir quelle stratégie adopter.
- ♦ Les négociations en plusieurs étapes et multipartites.

**I**l existe deux grands types de négociation, que vous avez sans doute déjà rencontrés :

> **Conflictuelle** : les parties se disputent la répartition d'une quantité de valeur. La question clé dans ce contexte est : « Qui revendiquera le plus de valeur ? » Dans ce type de négociation, un gain réalisé par une partie se fait au détriment de l'autre.

> **Coopérative** : les parties coopèrent pour obtenir un maximum de profit en recherchant un accord satisfaisant les intérêts de chacun. Il s'agit, dans ces transactions, de créer de la valeur et de la partager.

Peu de négociations sont strictement conflictuelles. Même s'il est fréquent qu'il y ait une concurrence directe entre les intérêts et les objectifs des parties, il existe en général des solutions pour prendre en compte leurs intérêts et préférences. Mais dans un souci de clarté, ce chapitre étudie chaque type de négociation séparément. Par ailleurs, deux autres réalités, qui seront abordées en fin de chapitre, viennent compliquer les négociations : elles se déroulent souvent en plusieurs étapes et peuvent impliquer plusieurs parties.

## **La négociation conflictuelle**

L'enjeu dans une négociation conflictuelle est de s'approprier le plus de valeur. On fait parfois référence à ce type de négociation comme la négociation à somme nulle ou

à somme constante. L'expression « perdant gagnant » est sans doute plus évocatrice. Voici des exemples de négociations conflictuelles :

- > la vente d'un tapis, où l'acheteur et le vendeur ne se connaissent pas. Tout ce qui importe est le prix que chaque protagoniste marchand, pour obtenir l'accord qui lui est le plus favorable. Chaque gain par l'une des parties constitue une perte pour l'autre ;
- > les négociations portant sur les augmentations générales de salaire entre un chef d'entreprise et les syndicats. Le chef d'entreprise sait que toute revalorisation des salaires représentera une charge financière supplémentaire pour lui. De son côté, si le syndicat n'obtient pas cette réévaluation des salaires, cela sera vécu comme un échec.

Dans une négociation purement conflictuelle, la valeur en jeu est fixe et l'objectif de chaque partie est d'en obtenir le plus possible. Songez à l'exemple de deux personnes négociant les parts d'une tarte aux pommes sortant tout juste du four. Chacune cherche à obtenir la plus grosse part possible, sachant que toute concession faite à l'autre réduira proportionnellement sa part. Voici un autre exemple, typique du monde du travail :

*L'entreprise Assemblage et un fournisseur, Super Pièces, négocient un accord d'après lequel Super Pièces fabriquera et livrera 10 000 pièces sur une période de six mois. La directrice des achats d'Assemblage, ayant reçu comme instruction d'obtenir le prix le moins élevé possible, essaie d'imposer un prix de 1,75 € par pièce. Le responsable commercial de Super Pièces, quant à lui, essaie de maximiser le prix versé à son employeur ; il demande donc 2 € par pièce. Aucun des deux n'est prêt à faire des concessions sur le prix.*

*Au final, c'est Assemblage qui gagne. Ayant la possibilité de se tourner vers plusieurs vendeurs potentiels, la directrice des achats*

*tient bon jusqu'à ce que son interlocuteur, à qui les débouchés font défaut, cède et accepte le prix de 1,75 €.*

L'objectif du vendeur dans une transaction conflictuelle est de négocier le prix le plus élevé possible, tandis que celui de l'acheteur est de négocier un prix aussi bas que possible. Un euro de plus pour l'un est un euro de moins pour l'autre. Ainsi, le vendeur et l'acheteur argumentent pour obtenir chacun la plus grande valeur possible. C'est un vrai bras de fer. Chaque négociateur cherche à ramener l'accord final le plus près possible du prix qu'il souhaite (voire au-delà).

Les relations et la réputation importent peu dans cet affrontement : les négociateurs ne sont pas disposés à céder au nom d'une quelconque relation avec l'autre partie. Par exemple, une femme qui vient d'être mutée souhaite acheter une maison. Établir une relation durable avec le propriétaire de cette maison n'est pas un critère qu'elle prend en compte lorsqu'elle négocie le prix de vente. Il est fort possible que le propriétaire soit un parfait inconnu pour elle – et qu'il le restera après la transaction.

L'information joue un rôle déterminant dans ce type de négociation. Moins la partie adverse en sait sur vos faiblesses et vos préférences, plus elle en sait sur votre pouvoir de négociation et plus votre position sera confortable. Par exemple, il ne serait pas judicieux que le responsable commercial de Super Pièces informe l'autre partie qu'il a peu d'acheteurs pour les produits de son entreprise, ou qu'il vend actuellement les mêmes produits à un autre client pour moins de 2 € pièce. Inversement, l'acheteuse d'Assemblage s'empressera d'apprendre à son interlocuteur que d'autres fabricants de pièces détachées frappent à sa porte, tous désireux d'obtenir le marché.

Afin de sortir vainqueur d'une négociation conflictuelle, souvenez-vous de ceci :

> **La première offre constitue un fort point d'ancrage psychologique**, qui définit la marge de négociation. Les études montrent que l'issue d'une négociation est souvent liée à la première offre. Donc veillez à commencer la négociation au bon endroit.

> **Ne révélez aucune information importante sur votre situation** (y compris pourquoi vous voulez conclure un marché, vos réels intérêts ou contraintes économiques, vos préférences parmi les solutions possibles, ou le seuil auquel vous quitterez les négociations). Cependant, il est avantageux d'informer la partie adverse que vous avez de bonnes solutions de repli si cette transaction échoue.

> **Les informations concernant l'autre partie peuvent présenter un avantage.** Renseignez-vous autant que faire se peut sur la situation et les préférences de votre adversaire (y compris pourquoi il veut conclure un marché, ses réels intérêts et contraintes économiques, ainsi que ses préférences parmi les solutions possibles).

> **Appuyez-vous sur ces informations pour définir votre première offre** ou requête.

> **N'allez pas trop loin.** Si vous réclamez de manière agressive ou vorace, il se peut que votre interlocuteur se retire des négociations. Vous aurez alors perdu l'occasion de conclure un marché.

## **La négociation coopérative**

Dans une négociation coopérative, les parties coopèrent pour obtenir le maximum de profit en trouvant un accord qui satisfait les intérêts de chacun, tout en cherchant à se répartir la valeur. Vous devez ainsi savoir créer de la valeur et la partager.

Voici un exemple typique de négociation coopérative dans un contexte professionnel :

*Gomez Électronique et l'un de ses principaux fournisseurs, Kraft Composants, négocient un accord selon lequel Kraft produira et livrera 10 000 interrupteurs sur une période de six mois. Gomez cherche à obtenir le prix le plus bas possible, mais aussi à entretenir une relation durable avec Kraft, qui est depuis des années un fournisseur innovant et fiable. Le responsable commercial de Kraft aimerait maximiser le prix prévu par le contrat pour son entreprise, sans négliger l'aspect relationnel. Il détesterait perdre ce client de longue date.*

*Puisque ces deux parties sont partenaires depuis longtemps, chacune est disposée à révéler quelques-uns de ses intérêts à l'autre. De cette manière, si une partie doit céder du terrain sur le prix, l'autre pourra proposer une contrepartie sur un autre point.*

*Ensemble, les deux négociateurs trouvent un accord qui donne à Kraft ce qu'il souhaite : 2 € par interrupteur. En retour, Kraft accepte d'accorder à Gomez Électronique soixante jours pour payer, au lieu des trente jours habituels. Ce délai d'un mois permet à Gomez de réduire son besoin en fonds de roulement pendant la durée de l'accord. De plus, les deux entreprises décident de collaborer ensemble sur la conception d'une nouvelle série d'interrupteurs pour un produit de Gomez actuellement à l'étude.*

Des négociations de ce genre entre fabricants et fournisseurs sont de plus en plus courantes, du fait que les grandes entreprises changent de stratégie : elles cessent de mettre la pression sur les fournisseurs (et de traiter avec beaucoup d'entre eux pour des transactions de courte durée), afin de développer des relations durables avec seulement une poignée d'entre eux. Dans la majorité des cas, les fournisseurs et les fabricants de pièces détachées travaillent de concert dans les domaines du contrôle qualité et du développement de produits. Le recours de plus en plus fréquent aux joint-

ventures et aux sous-traitants a également incité les entreprises à davantage réfléchir aux relations et moins à remporter ce qui apparaît souvent comme un jeu à somme nulle.

Dans une négociation coopérative, la tâche du négociateur est double : premièrement, créer autant de valeur que possible pour lui et son interlocuteur ; deuxièmement, s'approprier la valeur. Nombreux sont ceux qui utilisent l'expression « gagnant gagnant » pour faire référence à ce type d'accord. Malheureusement, cette expression implique que toutes les parties obtiennent ce qu'elles désirent, ce qui est rarement le cas. Plus probablement, chacune fait des compromis pour obtenir ce qui lui importe le plus, en concédant à l'autre des éléments moins essentiels. Ainsi, si nous reprenons l'exemple précédent, Kraft a obtenu le prix à l'unité qu'il voulait, mais a cédé du terrain à Gomez Électronique sur les conditions de paiement.

Parfois, les intérêts des deux parties n'entrent pas du tout en concurrence. Dans ce cas, l'objectif est de parvenir à un accord qui prend en compte leurs intérêts autant que possible.

**Accepter de céder plus de ce qui importe à l'autre partie ne signifie pas nécessairement que l'on obtienne moins de ce qui nous importe. Ainsi, la capacité d'un négociateur à réclamer ou à obtenir ce qu'il veut ou ce dont il a besoin dans l'accord ne nuit pas nécessairement à la capacité de l'autre à réclamer ou à obtenir tout autant.**

Plusieurs aspects ou enjeux doivent souvent être pris en compte dans une négociation coopérative (cela ne se limite pas au prix, à la date de livraison



ou à tout autre problème unique). En réalité, les occasions de se montrer créatif sont nombreuses.

Le spécialiste de la négociation Mark Gordon, qui qualifie ce type de négociation de « collaborative », affirme que **les parties devraient rechercher des solutions créatives** et ne pas se focaliser sur les concessions possibles. « Vous devez être convaincu que c'est dans votre intérêt de chercher des solutions avantageuses pour l'autre négociateur. Votre objectif n'est pas de le blesser, mais de l'aider à peu de frais – et qu'ainsi, il vous aide à peu de frais. Plus vous serez créatifs pour trouver ce qui sera bénéfique pour vous deux, plus vous serez tous les deux satisfaits<sup>1</sup>. » Cette créativité n'est possible que si les parties comprennent leurs intérêts clés et ceux de leurs interlocuteurs.

### **Est-ce réellement une situation gagnant gagnant ?**

La plupart des livres et des formations sur la négociation emploient l'expression « gagnant gagnant » pour décrire les transactions coopératives. En réalité, cette expression comme le concept sont tellement usités qu'ils sont devenus des lieux communs : « Nous souhaitons trouver un accord gagnant gagnant avec nos clients », « Dans notre entreprise, la direction et les salariés ont en commun une attitude gagnant gagnant »...

Tout cela semble très noble. « Gagnant gagnant » est en harmonie avec notre croyance culturelle selon laquelle les relations devraient être mutuellement avantageuses et non suivre une logique d'exploitation, de disparité ou de coercition.

Mais cette expression ne plaît pas à tous. Jim Camp, auteur et consultant spécialisé dans la négociation, la critique ouvertement. D'après lui, « gagnant gagnant » est un jeu de dupes et, plus probablement, un jeu où l'ignorant perd :

*Les négociateurs habiles savent qu'un interlocuteur qui se montre gagnant gagnant est une proie facile. Ces négociateurs enjôleurs ne font pas de compromis, mais exigent que vous en fassiez. (Dans le cas d'un service des achats d'une entreprise, je soupçonne que leur compromis est de se fournir auprès de vous et non d'un autre.) Et ils affichent un sourire pendant toute la durée des négociations<sup>2</sup>.*

Dans ce sens, « gagnant gagnant » correspond à la vieille méthode soviétique pour « obtenir un oui » lors des négociations avec l'Occident pendant la guerre froide : « Ce qui est à nous est à nous ; ce qui est à vous est négociable. »

Comme Gordon l'explique, « les textes classiques décrivent des positions de départ extrêmes, qui obligent l'autre partie à faire une concession en premier. Cela permet de proposer de couper la poire en deux seulement après que les deux parties ont fait plusieurs propositions et contrepropositions ». Du point de vue de Gordon, les concessions ne sont pas nécessaires. « Au lieu de cela, recherchez des solutions créatives... S'il y a diverses issues acceptables possibles, alors plusieurs d'entre elles satisferont davantage les deux parties que le minimum acceptable<sup>3</sup>. »

### **Un premier aperçu du dilemme du négociateur**

Peu de négociations sont strictement conflictuelles ou coopératives. La majorité sont généralement coopératives, avec à la fois des risques de tensions et des opportunités de collaboration. En effet, les négociations sont davantage un mélange des deux types, comme si elles se déroulaient quelque part entre ces deux extrêmes. Savoir où se positionner provoque une tension connue sous le nom de « dilemme du négociateur ». « Devrais-je me battre pour obtenir une part aussi grosse que possible de

ce gâteau, s'interroge un négociateur, au risque que l'autre partie revendique également cette valeur ? Ou devrais-je collaborer dans l'espoir de bien faire ? » Ces questions impliquent des choix stratégiques difficiles, d'où la nécessité de trouver un équilibre entre une stratégie concurrentielle et une stratégie coopérative. Le dilemme entre se battre pour défendre chacun ses intérêts et entrer en conflit (s'approprier plus plutôt que moins) ou créer de la valeur en échangeant des informations, ce qui permet de trouver des solutions mutuellement avantageuses, est au cœur de l'art de la négociation.

Le livre de référence *Comment réussir une négociation* de Fisher, Ury et Patton soutient ce point de vue. Suite à sa publication, les négociateurs ont cessé de chercher à établir une situation « Je gagne, vous perdez » au profit de négociations coopératives, où chaque partie peut légitimement revendiquer la satisfaction de ses intérêts. Certains ont mal interprété leurs propos, affirmant que l'on peut tous obtenir tout ce que l'on désire (gagnant gagnant). Fisher, Ury et Patton proposent des méthodes à la fois pour la création de valeur (se focaliser sur les intérêts et non sur les positions ; distinguer les individus des problèmes) et pour l'appropriation « raisonnée » de valeur (identifier des critères objectifs). De même, d'autres auteurs, notamment David Lax et James Sebenius dans *Les Gestionnaires et la Négociation*, conseillent de rechercher à agrandir le gâteau à travers des accords (création de valeur), tout en visant à obtenir une part raisonnable du « gâteau agrandi » (partage de la valeur).

Concevoir des solutions pour un gain mutuel requiert naturellement de partager les informations. Contrairement à une situation conflictuelle, où on ne dévoile pas ses cartes, il est recommandé dans une négociation coopérative de :

- > fournir des informations pertinentes sur sa situation ;
- > expliquer pourquoi on souhaite conclure un marché ;

- > parler de ses réels intérêts ou de ses contraintes économiques ;
- > révéler et expliquer en des termes généraux ses préférences parmi les solutions possibles ;
- > envisager et évoquer toute possibilité ou ressource supplémentaire à sa disposition, qui pourrait satisfaire les intérêts de l'autre partie et qui pourrait être incluse dans l'accord ;
- > utiliser ces informations pour trouver des solutions créatives qui respecteront les intérêts des deux parties autant que possible.

## **Les négociations à phases multiples et multipartites**

---

Quand on dit « négociation », la plupart des gens visualisent une personne ou un groupe de personnes assises en face à face autour d'une table<sup>4</sup>. Au final, les parties aplanissent leurs divergences ou se retirent. Cette vision des choses est souvent juste. C'est ainsi que les managers et leurs  $N - 1$  décident des questions de productivité et de rémunération, que l'on négocie l'achat d'une nouvelle voiture, etc. Il s'agit de face-à-face au cours desquels on traite un sujet en particulier et qui ont souvent lieu qu'une seule fois.

En réalité, de nombreuses négociations ne sont pas si simples. Plus de deux parties y participent et, parfois, elles se déroulent par phases, chacune consacrée à l'un des multiples enjeux. Même si ces situations plus complexes dépassent le sujet de ce livre, vous devez savoir qu'elles existent. Elles constituent chacune un « type » de négociation.

### **Les négociations à phases multiples**

Les négociations à phases multiples et la perspective de transactions futures offrent d'importants avantages aux parties qui se font confiance et qui aimeraient encourager un comportement coopératif. Dans cette situation, les

premières phases permettent aux parties d'établir la confiance en respectant les termes de leurs accords. En cas de non-respect de ces termes par l'un, l'autre partie est mise en garde : elle doit se montrer prudente et prendre des mesures de mise en application des accords. Ces premières phases permettent également aux négociateurs de se familiariser avec le style de communication et de négociation de la partie adverse. Cela rend souvent les phases suivantes plus productives.

## **Les négociations multipartites**

En général, dans les négociations, plus de deux parties et, sans aucun doute, plus de deux personnes sont impliquées. Ces négociations multipartites peuvent être très différentes des négociations bipartites à un égard : des coalitions peuvent se former. Celles-ci permettent à des parties plus faibles de réunir la force nécessaire pour faire accepter les propositions qu'elles préfèrent, ou du moins pour bloquer celles qu'elles estiment inacceptables.

Il existe au moins deux types de coalitions : les « coalitions naturelles », où les alliés ont en commun un grand nombre d'intérêts, et les « coalitions opportunistes », où les parties qui ne s'entendent pas sur d'autres sujets s'unissent pour soutenir ou contrecarrer une question en particulier (souvent pour des raisons différentes).

Le défi d'une négociation multipartite est de gérer les coalitions, de les défaire ou de les soutenir, selon vos intérêts. À l'instar d'une négociation bipartite, vous devez comprendre les objectifs, les intérêts et les relations des différentes parties et agir en fonction.

Une coalition naturelle est difficile à briser. Par exemple, un organisme s'occupant de l'environnement et une association de protection de la nature ont des objectifs communs et agiront souvent de concert pour bloquer des projets immobiliers, même sans accord explicite.

En revanche, une coalition opportuniste entre des parties par ailleurs en désaccord est généralement plus fragile. Par exemple, un syndicat et une

association de protection de la nature pourraient former une coalition pour empêcher un promoteur immobilier anti-syndicat de construire un centre commercial dans une zone boisée. Chacun a des raisons très différentes de rejoindre la coalition, ce qui peut permettre à l'autre partie de semer la discorde entre eux. Par exemple, si le propriétaire du terrain trouve un autre promoteur qui a collaboré par le passé avec des syndicats, le syndicat est susceptible de ne plus marquer d'opposition, laissant les écologistes seuls dans leur combat. Ou, si le promoteur accepte de situer le projet ailleurs, l'association de défense de la nature risque de se retirer, laissant le syndicat seul opposant.

- 
1. « Win-Win with Mark Gordon », *Harvard Management Communication Letter*, mars 1999, p. 1-3.
  2. CAMP Jim, *Start with No*, New York, Crown, 2002, p. 4-6.
  3. *Ibid.*
  4. Cette section est adaptée du module sur la négociation de Harvard ManageMentor, un service en ligne de Harvard Business School Publishing.

---

## L'ESSENTIEL

---

Ce chapitre vous a présenté les types de négociations que vous pouvez rencontrer et les enjeux qui y sont attachés.

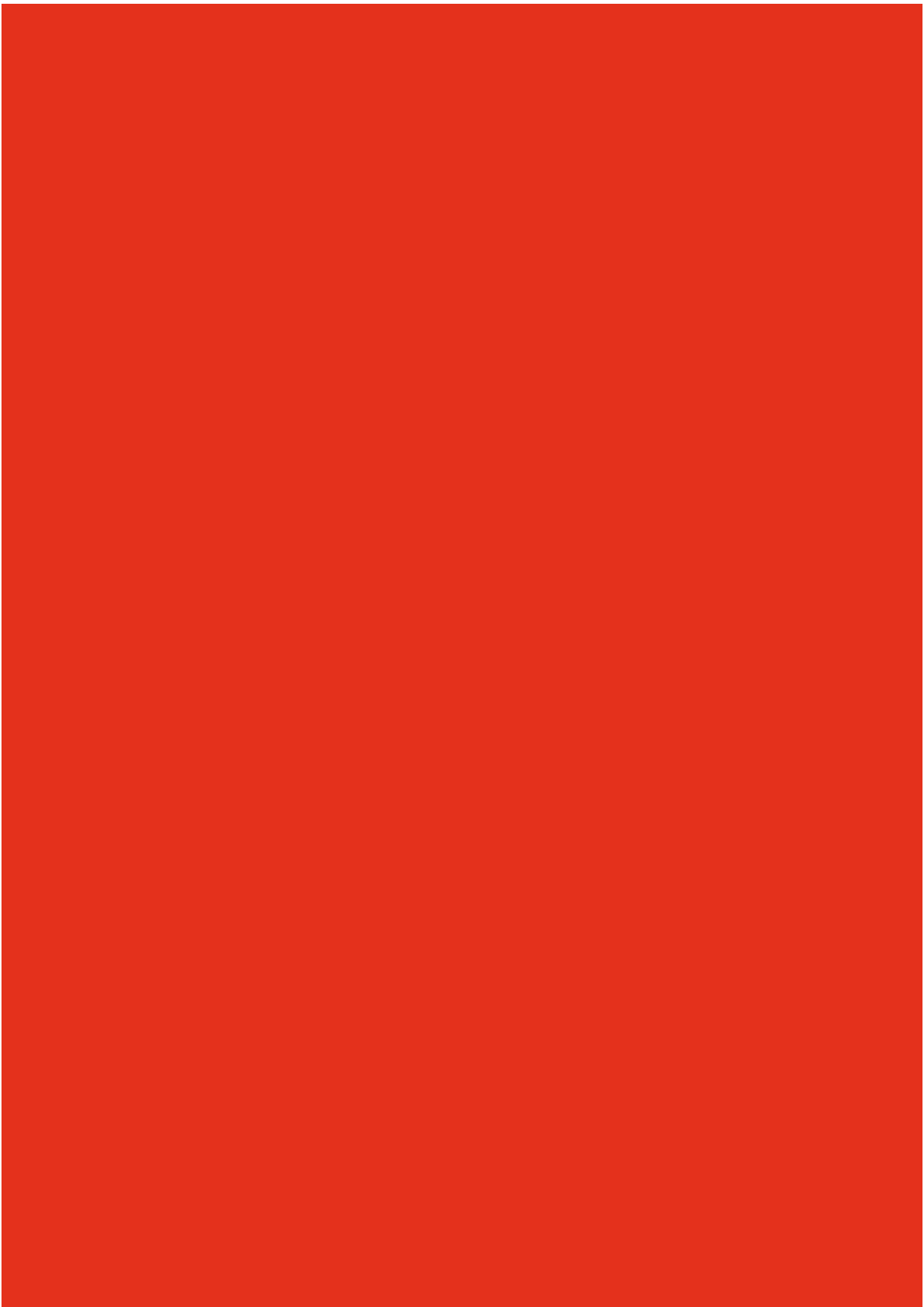
★ Une négociation conflictuelle oppose au moins deux parties pour une certaine valeur. L'objectif de chaque partie est donc de s'approprier autant de valeur que possible (par exemple, la vente d'un tapis sur un marché). Les parties sont privées de la valeur gagnée par l'une.

★ La négociation coopérative est une affaire à la fois de création et de répartition de valeur. Grâce à la collaboration et à la mise en commun d'informations, les parties recherchent des solutions pour satisfaire leurs objectifs clés, admettant de fait qu'elles devront sans doute faire des concessions sur d'autres objectifs.

★ Le dilemme du négociateur correspond à la situation vécue par tous ceux qui négocient. Ils doivent déterminer quel jeu jouer : s'approprier de manière agressive la valeur mise sur la table (et peut-être finir perdant) ou collaborer avec l'autre partie pour créer des solutions davantage favorables à chacun.

★ Quel que soit le type de négociation auquel vous êtes confronté, le processus sera sûrement plus compliqué s'il se déroule en plusieurs phases ou s'il concerne plusieurs parties. Dans le cas des phases multiples, servez-vous des premières phases pour établir la confiance et apprendre à connaître les autres parties. Dans le cas d'une négociation multipartite, songez aux avantages qu'il y aurait de former une coalition afin d'améliorer votre pouvoir de négociation.





# 2

## Les 4 concepts clés

### Vos points de départ

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ✦ **La MESORE (meilleure solution de repli).**
- ✦ **Le prix de réserve.**
- ✦ **La ZAP (zone d'accord possible).**
- ✦ **La création de valeur.**

**E**n général, quand on n'a pas le pouvoir de forcer un résultat, on négocie si on estime que c'est plus avantageux. Une solution négociée n'est profitable qu'à certaines conditions, c'est-à-dire lorsqu'aucune autre solution plus favorable n'est envisageable. Prenez cet exemple :

*L'un de vos meilleurs collaborateurs, Charles, est courtisé par une autre entreprise. Le remplacer vous coûtera cher, mais peut-être pas autant que de négocier quelques primes et aménagements de poste qui le persuaderont de rester et le motiveront. Vous calculez mentalement le coût de ces primes et vous vous dites que cela est moins pénible que votre seule alternative : perdre un collaborateur clé.*

Pour réussir une négociation, il est nécessaire de s'appuyer sur une trame composée des éléments suivants :

- > la solution de repli ;
- > le seuil minimum à ne pas franchir ;
- > le degré de souplesse qu'on est prêt à adopter et les compromis qu'on est disposé à faire.

Trois concepts sont particulièrement importants pour établir cette trame : la MESORE (meilleure solution de repli), le prix de réserve et la ZAP (zone d'accord possible). Ce chapitre développe ces trois concepts et les illustre par des exemples de négociations conflictuelles. Puis, cette trame sera élargie pour inclure un quatrième concept : la création de valeur ; des négociations coopératives serviront alors d'exemples. Ceux-ci permettront

également de montrer comment s'appliquent les concepts de prix de réserve et de ZAP dans une négociation coopérative.

## Quelle est votre MESORE ?

La MESORE, concept inventé par Roger Fisher et William Ury, est l'acronyme de « meilleure solution de repli ». C'est la solution de repli à privilégier en l'absence d'accord conclu. Connaître sa MESORE, c'est savoir ce que vous ferez ou ce qui arrivera si vous ne parvenez pas à un accord. Voici un exemple :

*Une consultante négocie avec un client potentiel une mission d'un mois. Ce n'est pas évident pour elle de savoir quels honoraires elle pourra négocier, ni même si elle parviendra à un accord. Ainsi, avant de rencontrer ce client, elle réfléchit à sa meilleure solution de repli. En l'occurrence, sa MESORE est de passer ce mois à conduire des études marketing pour d'autres clients (ce qu'elle estime pouvoir facturer à 15 000 €).*

Il est indispensable de toujours connaître votre MESORE avant de débiter la négociation. Autrement, vous ne pourrez pas savoir quand l'accord est acceptable, ni quand vous retirer. Débiter des négociations sans connaître votre MESORE, c'est vous mettre en mauvaise posture. Cela peut aussi vous conduire à rejeter une offre alors qu'elle est plus intéressante que votre solution de repli. Par exemple, Frédéric a poursuivi en dommages et intérêts son ancien employeur. Ce dernier lui a proposé un règlement à l'amiable de 80 000 €. Mais Frédéric est optimiste et souhaite obtenir davantage : « Je sais que j'ai raison et que je peux obtenir ce que je veux si je préfère le tribunal à cet arrangement. » Aller au tribunal est sa meilleure solution de repli à l'offre de 80 000 €. Mais est-elle judicieuse ? Frédéric n'a pas

sérieusement examiné ses chances de gagner au tribunal, ni évalué la somme des dommages et intérêts qu'il pourrait éventuellement percevoir. Autrement dit, il n'a aucune idée de sa solution de rechange par rapport à l'offre de règlement à l'amiable proposée par son employeur.

Sans MESORE, vous risquez également d'accepter une offre moins favorable à ce qui aurait pu être obtenu ailleurs sans accord (« J'ai sans doute d'autres options, mais cet accord me semble intéressant »).

### **Un roi qui connaissait sa MESORE**

Bien avant que l'acronyme MESORE soit inventé, des négociateurs ingénieux avaient à l'esprit leur meilleure solution de repli alors qu'ils traitaient avec leurs adversaires. Songez à Louis XI, l'un des monarques les plus astucieux de l'Europe du <sup>xv</sup><sup>e</sup> siècle. Quand Édouard IV d'Angleterre a envoyé son armée envahir le territoire de son rival le plus faible, le roi de France, celui-ci a décidé de négocier. Sachant que sa MESORE était une guerre longue et coûteuse, Louis XI a calculé qu'il était plus prudent et moins onéreux de conclure un accord avec Édouard IV. Ainsi, il a signé en 1475 un traité de paix avec le roi anglais, payant immédiatement 75 000 couronnes et une rente annuelle de 50 000 couronnes jusqu'à la mort d'Édouard IV (qui s'est avérée proche). Pour sceller l'accord, Louis XI a offert à son homologue anglais et à l'armée anglaise deux jours de festin et de festivités. Autre geste, il a désigné le cardinal de Bourbon pour être le compagnon d'Édouard et pour l'absoudre de ses péchés au fur et à mesure qu'il les commettait.

Alors qu'Édouard IV et son armée retournaient, titubants, à leurs bateaux, ce qui mettait fin à la guerre de Cent Ans, Louis XI a fait cette remarque : « J'ai plus aisément chassé les Anglais hors du royaume que ne l'a fait mon père ; car mon père les a mis hors à la force d'armes, et je les ai chassés à force de pâtés de venaison et de bon vin. » Tel est le pouvoir de la négociation quand on connaît sa MESORE<sup>1</sup>.

## **Des MESORE solides ou fragiles**

Votre meilleure solution de repli détermine à quel moment vous pouvez refuser une proposition non favorable. Plus votre MESORE est solide, plus vous pouvez négocier des clauses avantageuses, en sachant que vous avez une meilleure option sur laquelle vous rabattre si un accord ne peut être trouvé. En revanche, une MESORE fragile vous place dans une position de négociation précaire. Reprenons l'exemple précédent de notre consultante et considérons cette fois qu'elle n'a pas d'autre mission à son carnet de commandes. Ainsi, sa meilleure solution de repli pourrait être d'attendre que le téléphone sonne – ce qui est une posture difficile pendant des négociations.

Quand un négociateur a une faible MESORE (ou n'a pas pris le temps de la définir), il lui est difficile de refuser une proposition – même modeste. De plus, si une partie sait que la MESORE de son interlocuteur est fragile, celui-ci a alors très peu de pouvoir de négociation. Mais cela n'empêche pas certaines personnes de négocier durement. Par exemple, fin 2001, des chômeurs syndiqués ont menacé de se mettre en grève si le gouvernement français ne satisfaisait pas leur demande d'augmentation des allocations chômage ! Il va sans dire qu'ils avaient peu de pouvoir de négociation.

Prenez une minute pour réfléchir à votre meilleure solution de repli, quoi que vous négociez. En avez-vous une ? Est-elle solide ou fragile ? Pouvez-vous la quantifier ?

## **Renforcez votre position**

Une MESORE fragile n'est pas la fin du monde. Quelles que soient les cartes que vous avez en main, voici trois méthodes possibles pour renforcer votre position :

- > améliorer votre MESORE ;
- > identifier la MESORE de l'autre partie ;
- > affaiblir sa MESORE.

Nous étudierons chacune de ces options dans les sections suivantes.

## **Améliorez votre MESORE**

La MESORE semble être une évidence. Si les négociations avec le nouveau client échouent, notre consultante a une autre mission de 15 000 € vers laquelle se tourner. Mais elle pourrait rendre cette autre mission plus importante, améliorant de ce fait sa MESORE et renforçant ainsi sa position dans les négociations. Par exemple, elle pourrait appeler son client actuel et lui dire : « Vous savez, ces études marketing que vous m’avez demandées. Pour un prix un peu plus élevé – disons 5 000 € de plus –, je pourrais élargir la portée de ces études en incluant des estimations des ventes des produits de vos deux principaux concurrents. Souhaiteriez-vous que je le fasse ? » Si elle obtenait le feu vert, sa nouvelle MESORE serait plus élevée (20 000 €).

Tout ce que vous pouvez faire pour améliorer votre MESORE renforce votre pouvoir de négociation. Prenez un instant pour vous demander comment vous pourriez le faire, étant donné votre situation actuelle.

**Si vous avez une MESORE solide – et si vous êtes certain qu’elle l’est beaucoup plus que tout ce que l’autre partie pourra trouver –, ne vous en cachez pas. Informez discrètement l’autre partie que vous êtes en position de force pour négocier.**

## **Identifiez la MESORE de l’autre partie**

Connaître la MESORE de l’autre partie vous place également en position de force dans les négociations. Sa solution de rechange est-elle solide ou fragile par rapport à la vôtre ? Bien estimer sa MESORE peut vous être d’une grande aide. Ainsi, si nous reprenons l’exemple précédent, notre consultante serait en meilleure posture pour négocier si elle savait qu’une autre entreprise avait proposé à son client potentiel la même mission pour 25 000 €. Ce prix serait donc la MESORE du client ; la connaître permettrait à notre consultante d’être plus efficace à la table des négociations. Mieux

encore, une petite enquête pourrait révéler que les entreprises de consulting concurrentes ont un carnet de commandes bien rempli pour les quatre prochains mois. Si la mission devait être réalisée rapidement, le client potentiel aurait une MESORE très faible et notre consultante pourrait poursuivre les négociations avec beaucoup plus d'assurance : « Mon prix est de 30 000 € et je peux commencer cette mission dès ce mois-ci. »

Ainsi, quand cela est possible, connaître la MESORE de l'autre partie est extrêmement utile. Mais comment pouvez-vous obtenir cette information ? Ce n'est pas votre adversaire qui vous la donnera, à moins que sa MESORE ne soit très forte. Il peut même bluffer.

Parfois, cependant, vous pouvez découvrir la position de la partie adverse. Vous pouvez par exemple poser des questions pendant la négociation, ou vous renseigner au préalable :

- > contactez des connaissances au sein du secteur d'activité en question ;
- > consultez des publications professionnelles potentiellement pertinentes
- > lisez des rapports annuels (ou des documents publics) ;
- > posez des questions de manière informelle au négociateur ou à d'autres personnes de la société ;
- > imaginez quels seraient vos intérêts, préférences et besoins si vous étiez à sa place.

Si vous avez une idée de la MESORE de l'autre partie, cela vous indique jusqu'où vous pouvez aller. Mais d'autres informations sont tout aussi cruciales. Par exemple, plus vous en saurez sur les problèmes plus généraux de l'autre partie, sur son secteur d'activité, l'organisation de son entreprise, ses objectifs, les autres accords qu'elle a passés, plus vous serez à même de trouver des solutions créatives pour satisfaire ses intérêts (de préférence à moindres frais pour vous).



### Quelle valeur attribuer à la MESORE ?

Même si c'est tout à fait essentiel de connaître votre MESORE et d'essayer d'évaluer celle de l'autre partie, sachez que la plupart d'entre nous ne savent pas estimer objectivement la valeur d'une MESORE. Lax et Sebenius illustrent cela avec l'exemple de la valeur d'une entreprise en vente : « Même en disposant, entre autres, d'informations sur l'entreprise, de bilans comptables, de comptes de résultat identiques, écrivent-ils, les personnes désireuses d'acheter l'entreprise estiment en général faiblement sa valeur, tandis que celles désireuses de la vendre donnent des estimations beaucoup plus élevées. Les observateurs neutres ont tendance à faire une évaluation intermédiaire<sup>2</sup>. »

Ce qu'il faut retenir, c'est que votre point de vue peut déteindre sur l'estimation de la MESORE. Par conséquent, montrez-vous aussi objectif que possible et soumettez votre idée à un tiers neutre.

### Affaiblissez la MESORE de l'autre partie

Tout ce qui affaiblit la solution de rechange de l'autre partie renforcera votre position. Dans certains cas, vous pouvez la fragiliser de manière directe.

*Havre éternel, une chaîne de pompes funèbres basée à Bordeaux, avait acquis des rivaux indépendants dans le nord-ouest de la France et était en pourparlers avec Jean et Barbara Soulet pour le rachat de leur établissement situé en Seine-Maritime. Au début des négociations, les Soulet étaient convaincus d'obtenir un prix élevé, car l'autre entreprise de pompes funèbres de la région, les Pompes funèbres Robert Durand, affirmait depuis des années vouloir les acheter : « C'est une belle affaire que vous avez là, leur avait-il dit à plusieurs reprises. Si jamais vous voulez vendre, contactez-moi. » Robert Durand avait même fait allusion à 800 000 €.*

*Les Soulet considéraient donc que ces 800 000 € étaient leur meilleure solution de repli pour passer un accord avec Havre éternel. « Si nous pouvons nous servir de Robert Durand pour négocier avec Havre éternel, a expliqué Jean à Barbara, nous devrions obtenir un prix bien plus intéressant – peut-être 1 million d’euros. » Inutile de vous dire leur déception lorsqu’ils ont appris dans le journal local que les Pompes funèbres Robert Durand avaient été rachetées par une chaîne basée à Bordeaux. Leur solution de rechange était anéantie et ils se retrouvaient dans une position faible par rapport aux négociateurs de Havre éternel.*

Dans cet exemple, Havre éternel a neutralisé la solution de repli de Jean et Barbara. Leur MESORE de 800 000 € a disparu des négociations, leur seule alternative étant alors de poursuivre normalement leur commerce. Ainsi, Havre éternel a renforcé sa position par rapport aux Soulet en affaiblissant leur MESORE. Bien sûr, la position des Soulet n’est peut-être pas entièrement intenable. Ils pourraient chercher à renforcer leur MESORE, par exemple en faisant entrer dans le jeu un autre acquéreur potentiel (comme une chaîne de pompes funèbres concurrente).

### **Si vous n’avez pas de solution de rechange**

Il n’y a pas de position plus vulnérable que celle d’un négociateur qui n’a pas de solution de repli. Dans ce cas, l’autre partie peut imposer les termes de l’accord. *La partie sans MESORE accepte la transaction, mais ne la décide pas.* Si vous vous trouvez dans cette situation dangereuse, vous devez imaginer une solution de rechange. Dans un article de la *Harvard Business Review*, Danny Ertel a décrit comment Colbún, le troisième fournisseur d’électricité du Chili, y est parvenu :

*Colbún s'est souvent trouvé très désavantagé en termes de pouvoir de négociation. L'entreprise devait, par exemple, négocier sa capacité de transport avec la plus grande entreprise d'énergie électrique. Si elle s'était engagée dans les négociations sans solution de rechange, elle aurait été à la merci de la partie adverse et aurait payé cette capacité à un prix très élevé. Mais Colbún avait une politique d'entreprise claire : il fallait qu'une MESORE soit définie pour chaque négociation. N'ayant pas d'autres solutions pour acheter la capacité de transport, Colbún a dû en créer une : elle a envisagé de construire sa propre ligne de transport, a effectué des études de faisabilité et a même lancé des appels d'offres pour la construction<sup>3</sup>.*

Cette méthode a fonctionné. L'autre partie a progressivement baissé son prix au fur et à mesure que la MESORE de Colbún se développait. Est-ce que, pour l'une de vos négociations en cours (avec votre patron, votre client ou quelqu'un d'autre), vous n'avez pas de solution de repli ? Si c'est le cas, prenez le temps de réfléchir et de chercher à en concevoir une. Demandez-vous également quel type de solution renforcerait le plus votre position.

### **La MESORE, une notion parfois floue**

La MESORE est un concept facile à comprendre. Mais l'appliquer n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. Dans la plupart des négociations, plusieurs variables entrent en jeu, dont certaines ne peuvent être quantifiées ou comparées. Cela crée une MESORE vague. Par exemple, supposons que vous envisagez d'acheter d'occasion une berline Volvo de 2001 avec une boîte de vitesses automatique et 45 000 km au compteur. Le concessionnaire la vend pour 26 000 € et offre une garantie de trois mois. Cependant, votre voisin possède un break Volvo de 2001 avec une boîte de vitesses manuelle (ce que vous préférez) et 85 000 km au compteur. Il affirme n'avoir jamais eu de problème mécanique et il s'en séparerait pour 18 000 € (sans aucune garantie). Pour vos négociations avec le concessionnaire, la voiture de votre

voisin semblerait être votre MESORE. Mais est-ce un point de repère pertinent de ce que vous pourriez obtenir en l'absence d'accord ?

Si le prix était l'unique problème, la Volvo de votre voisin serait votre MESORE, mais les deux véhicules présentent des différences qualitatives et quantitatives notables. La voiture de votre voisin est moins chère et a une transmission manuelle (ce qui vous plaît), mais elle a plus de kilomètres et il n'y a pas de garantie (ce qui vous déplaît). La majorité des négociations présente des subtilités de ce genre.

Dans une transaction où entrent en compte le prix et divers autres facteurs (comme dans cet exemple), vous pouvez rendre votre MESORE moins floue en attribuant une valeur monétaire à ces divers facteurs et en ajustant en fonction la valeur de votre MESORE. Par exemple, vous pourriez fixer une pénalité de 4 000 € à la Volvo de votre voisin pour son kilométrage plus élevé ainsi qu'une autre de 1 000 € pour l'absence de garantie. De même, vous pourriez lui attribuer une prime de 500 € pour sa transmission manuelle que vous préférez. Le total de ces ajustements est de 4 500 € (4 000 € + 1 000 € – 500 €). Ajoutez à cela l'offre de 18 000 € de votre voisin et vous obtenez 22 500 €, c'est-à-dire votre nouvelle MESORE plus précise. Si le concessionnaire baissait son prix à 22 500 €, cela vous importerait peu d'acheter l'une ou l'autre voiture – du moins en théorie.

Cependant, toutes les situations ne se prêtent pas à des ajustements de prix, pour la simple raison que le prix n'est pas toujours au cœur des transactions. Des questions qualitatives entrent également en ligne de compte. Par exemple, une personne qui négocie l'achat d'une petite entreprise peut se soucier de la date à laquelle la transaction aura lieu et de l'engagement du propriétaire actuel à jouer un rôle de consultant. Le négociateur doit en l'occurrence être capable de trouver un équilibre entre son estimation de la transaction et la définition de sa MESORE.

## **Le prix de réserve**

---

Le prix de réserve (aussi appelé « point de retrait ») correspond au prix le moins favorable auquel l'on accepte un accord. Votre prix de réserve devrait être inspiré de votre MESORE, mais c'est en général deux choses différentes. Cependant, si la transaction concerne uniquement l'argent et qu'une offre plausible est votre MESORE, alors votre prix de réserve devrait être plus ou moins égal à votre MESORE.

Voici un exemple :

*Vous louez actuellement des bureaux situés en banlieue au prix de 200 € le mètre carré. L'endroit vous convient et vous trouvez le prix correct, mais cela ne vous ennuerait pas de payer plus cher pour vous rapprocher de vos clients établis en centre-ville. Alors que vous vous préparez à négocier avec un propriétaire un bail pour des bureaux installés dans une tour du centre-ville, vous décidez que vous ne paierez pas plus de 300 € le mètre carré. C'est votre prix de réserve. Si le bailleur exige un prix plus élevé, vous pouvez vous retirer des négociations et chercher à louer des bureaux dans un autre immeuble. Ou vous pouvez rester là où vous êtes actuellement pour 200 € le mètre carré (votre MESORE).*

*À la fin d'une longue négociation, le bailleur déclare qu'il ne descendra pas en dessous de 350 € le mètre carré et que sa position est ferme. Vous mettez poliment un terme à la négociation et vous vous retirez.*

Dans cet exemple, votre prix de réserve est différent de votre MESORE. La MESORE en l'occurrence est le loyer de votre location actuelle (200 € le mètre carré). Mais la nouvelle location a des caractéristiques différentes qui entrent dans l'équation. Elle se trouve plus près de vos clients et il se peut que le local soit plus agréable et plus pratique. Vous seriez prêt à assumer la dépense supplémentaire et les désagréments du déménagement, même si cela

revenait à payer 300 € le mètre carré. Mais au-delà, ce serait inacceptable. Ainsi, il y a une différence subtile entre votre MESORE et votre prix de réserve.

Le fait que le bailleur n'accepte pas un prix inférieur à 350 € le mètre carré suggère qu'il s'agit là de son prix de réserve.

### **Définissez votre prix de réserve**

Savez-vous quel est votre prix de réserve dans les négociations que vous menez actuellement ? Quelles variables ont une incidence sur votre prix ? Quelle valeur avez-vous sacrifiée pour ce prix de réserve ? Nous vous proposons en annexe une fiche pratique qui peut vous aider à fixer un prix de réserve objectif.

## **La ZAP**

La ZAP, ou zone d'accord possible, est le troisième concept clé dont il faut se souvenir. Il s'agit de l'espace dans lequel peut avoir lieu un accord satisfaisant les deux parties. Dit autrement, c'est l'ensemble des accords qui peuvent éventuellement contenter toutes les parties.

Le prix de réserve de chaque partie détermine la limite basse et la limite haute de la ZAP. La ZAP se situe (quand elle existe) entre ces limites haute et basse, c'est-à-dire entre les prix de réserve des parties. Voici un exemple :

*Une acheteuse a fixé pour l'achat d'un entrepôt un prix de réserve de 275 000 €. « C'est la somme la plus élevée que je suis prête à mettre », se dit-elle. Bien évidemment, elle préférerait payer moins. De son côté, le vendeur a défini un prix de réserve de 250 000 €. C'est le minimum qu'il acceptera pour cette propriété. De ce fait, la ZAP se situe entre*

250 000 € et 275 000 €, comme le montre la [figure 2.1](#). Les deux parties pourraient marchander un peu pour parvenir à un accord, mais s'il se trouve dans cette plage, toutes deux seront satisfaites. L'acheteuse : « Que diriez-vous d'une offre à 255 000 € ? C'est un prix qui me conviendrait. »

Figure 2.1

> **ZONE D'ACCORD POSSIBLE**



Le vendeur : « Merci, mais je pense que ce bâtiment vaut plus que cela ; et je peux en obtenir plus si je le laisse sur le marché encore un mois ou deux. »

L'acheteuse : « Peut-être, ou peut-être pas ! Je serais prête à vous payer 260 000 € dès maintenant si nous pouvons trouver un accord. »

Le vendeur : « 265 000 € et il est à vous. »

L'acheteuse : « C'est d'accord ! »

Dans cet exemple banal, les parties avaient un prix de réserve et elles ont marchandé à l'intérieur de la ZAP. Ce faisant, chacune a obtenu un meilleur prix que son point de retrait. Nous pouvons supposer qu'aucune ne connaissait le prix de réserve de l'autre. Comme vous pouvez vous en douter, le connaître aurait été extrêmement utile. Par exemple, si l'acheteuse avait eu connaissance au préalable du prix de réserve du vendeur, elle aurait pu négocier plus âprement afin d'obtenir un prix plus proche des 250 000 €. Estimer le prix de réserve de l'autre partie est parfois possible. Si, par exemple, des biens équivalents étaient évalués dans le même quartier à

260 000 €, l'acheteuse aurait pu supposer plus ou moins avec certitude que le prix de réserve du vendeur aurait été proche de ce chiffre. De même, si, en menant sa petite enquête, l'acheteuse avait découvert que le vendeur était extrêmement désireux de vendre, elle aurait pu faire une offre moins élevée. Maintenant, songez à ce qui se serait passé si les chiffres avaient été inversés, c'est-à-dire si le prix de réserve de l'acheteuse avait été de 250 000 € et celui du vendeur de 275 000 €. Ainsi, l'acheteuse ne déboursa pas plus de 250 000 € et le vendeur n'acceptera pas une offre inférieure à 275 000 €. Les limites que se sont fixées les deux parties ne se recoupent donc pas ; il n'y a pas de ZAP. Quand bien même les négociateurs seraient expérimentés, aucun accord ne serait possible, sauf si d'autres éléments de valeur étaient à prendre en compte ou que le prix de réserve de l'une ou des deux parties changeait. Par exemple, si le vendeur de l'entrepôt a appris que son acheteuse potentielle avait besoin d'un parking pour dix camions de livraison et si, par hasard, il trouvait de nombreuses places de parking non utilisées sur un terrain attenant, il pourrait proposer à l'acheteuse un lot entrepôt et terrain. Cet expédient pourrait permettre de sortir de l'impasse. Cela serait un exemple de création de valeur dans une négociation coopérative. C'est la mise en commun d'informations qui la rend possible.

## **La création de valeur**

Un autre concept fondamental de la négociation est la création de valeur. Le principe de ce concept est que les parties négociantes confortent leur position en échangeant des valeurs à leur disposition. La création de valeur a lieu dans le cadre de négociations coopératives. Chaque partie obtient une chose qu'elle veut en échange d'une autre qui lui importe moins. Regardez l'exemple suivant :



*Hélène et Rémi collectionnent les livres rares, ce qui est pour eux non seulement une source de plaisir artistique, mais aussi un investissement. « Les livres rares me rapportent plus que la Bourse, explique Hélène d'un ton convaincu. Et avoir ces merveilleuses éditions originales dans ma bibliothèque me procure un immense plaisir. » Sa collection de romans d'Hemingway fait sa fierté et sa joie. Elle les a tous en édition originale, à l'exception de Pour qui sonne le glas. Elle négocie avec Rémi, qui a mis un exemplaire en vente.*

*Rémi est ravi d'avoir cette édition originale, mais comme la discussion au téléphone le révèle, ce qui l'intéresse principalement, c'est de constituer une collection des œuvres de William Prescott, historien américain du XIX<sup>e</sup> siècle. Actuellement, il possède les premières éditions de l'ouvrage en plusieurs volumes de Prescott, Leurs Majestés catholiques et il recherche activement le tome II de son Histoire de la conquête du Mexique. Le hasard faisant bien les choses, Hélène possède une édition originale de ce tome et est prête à s'en séparer, puisqu'il ne l'intéresse pas outre mesure pour sa collection. C'est un livre qu'elle a acheté comme ça sur une brocante.*

*Au final, Rémi vend à Hélène le livre d'Hemingway, qui complète ainsi sa collection, pour 100 € et son exemplaire du tome II de Prescott, ce qui permet à Rémi d'enrichir sa collection.*

*Tous deux sont extrêmement satisfaits de cette transaction.*

Dans cet exemple, les deux protagonistes ont su créer de la valeur et ne se sont pas simplement contentés de la réclamer. Il en a résulté une énorme satisfaction pour tous les deux. Cela a été possible, car les biens échangés n'avaient qu'une valeur modeste aux yeux de leur propriétaire, mais une valeur exceptionnelle à ceux de leur acquéreur.

Songez un instant aux négociations que vous menez, que ce soit avec vos clients, fournisseurs ou collaborateurs. Tirez-vous chacun la couverture à

vous dans un jeu perdant gagnant ? Maintenant, demandez-vous comment vous pourriez satisfaire votre interlocuteur, sans trop perdre de votre côté.

> Pour un fournisseur, cette valeur plus importante pourrait être une période de livraison plus longue. Pour le client, cela aura peu d'impact que les livraisons soient échelonnées sur un mois, mais pour le fournisseur, qui connaît en ce moment des difficultés avec son matériel de production, cela pourrait être un argument de poids.

> Il pourrait s'agir, pour un client, de trois mois de services de réparation gratuits en cas de besoin. Pour le vendeur, qui est fermement convaincu qu'il n'y aura aucun souci avec ses produits pendant cette période, ce service gratuit n'a aucune conséquence. Pour le client qui apprécie ce service à sa juste valeur, c'est un gage de sérieux et cela change la donne.

> Vous pourriez accepter de céder deux ordinateurs très puissants que vos collaborateurs n'utilisent que rarement, voire jamais, à un autre service de votre entreprise, pour qui ces ordinateurs sont essentiels. Il se peut que ce service vous offre en retour une chose que vous estimez plus que lui.

> L'opportunité de travailler à domicile deux fois par semaine peut générer une forte satisfaction chez un salarié, alors que cela coûte peu à l'employeur.

Ce que les autres apprécient beaucoup aura très souvent peu de valeur à vos yeux et inversement. Ces choses existent parfois. En réfléchissant et en cherchant un peu, on les trouve. C'est cela la création de valeur. Assurez-vous seulement, lorsque vous donnez un élément de valeur, de demander quelque chose en retour.

---

1. LUECKE Richard, *Scuttle Your Ships Before Advancing*, New York, Oxford University Press, 1993, p. 49.

2. LAX David et SEBENIUS James, *Les Gestionnaires et la Négociation*, Gaëtan Morin, 1998.

3. ERTEL Danny, « Faire de la négociation une compétence d'entreprise », in *Harvard Business Review – Négociation et Résolution de conflits*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.

---

## L'ESSENTIEL

---

Ce chapitre vous a présenté les concepts fondamentaux employés par les négociateurs expérimentés.

★ La MESORE est la meilleure solution de repli. Elle correspond à la solution de repli à privilégier en l'absence d'accord. Connaître votre MESORE, c'est savoir ce que vous ferez ou ce qui arrivera si vous ne parvenez pas à un accord. Ne vous engagez pas dans une négociation sans avoir défini votre MESORE.

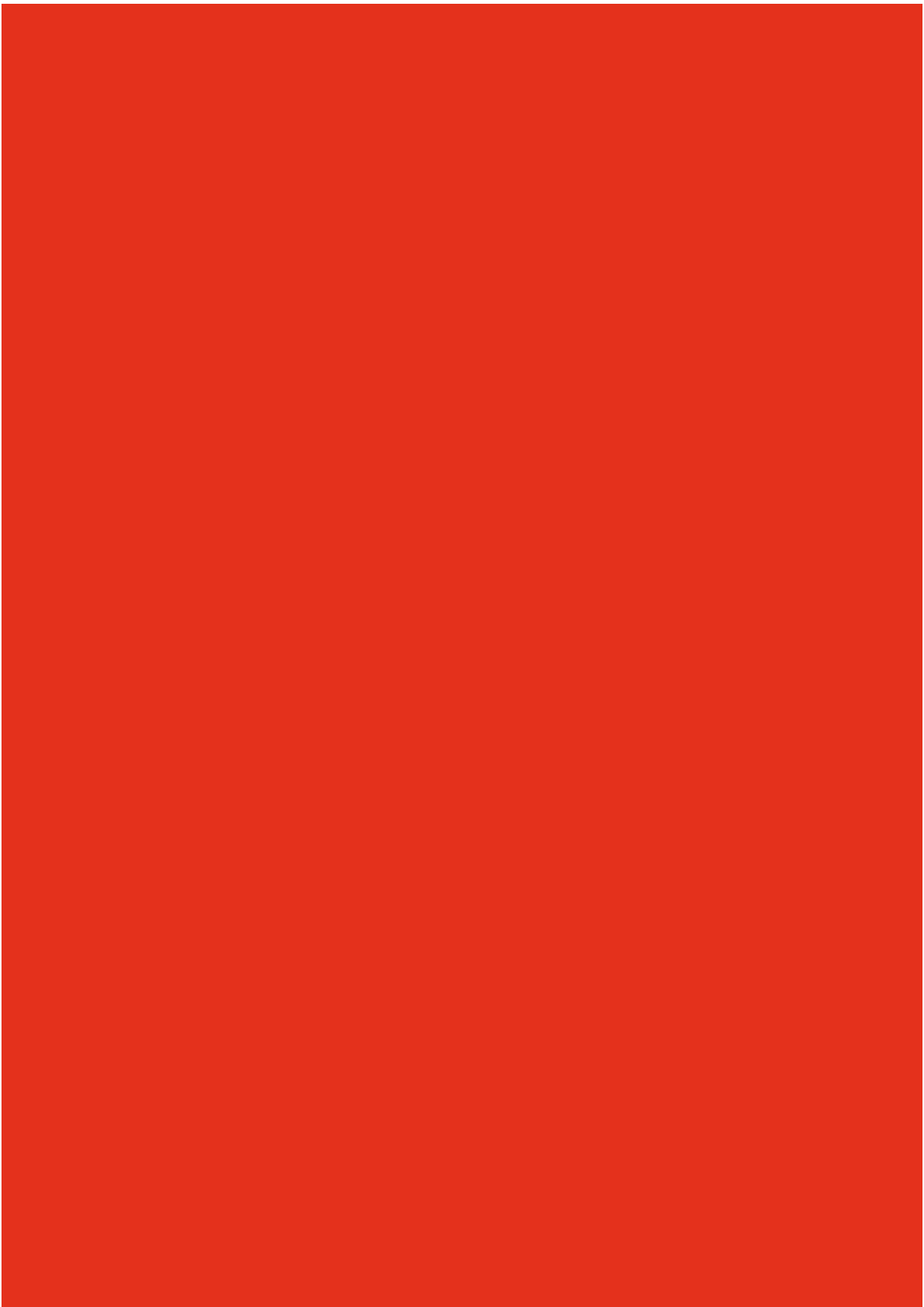
★ Si celle-ci est fragile, cherchez à la renforcer. Tout ce qui consolidera votre MESORE améliorera votre position à la table des négociations.

★ Identifiez la MESORE de l'autre partie. Si elle est solide, demandez-vous comment vous pourriez l'affaiblir.

★ Le prix de réserve est le prix auquel le négociateur sensé se retirera. Ne vous asseyez pas à la table des négociations sans avoir une idée précise de votre prix de réserve.

★ La ZAP est la zone d'accord possible, dans laquelle un accord satisfera toutes les parties. Elle existe quand les négociateurs ont des prix de réserve différents (par exemple, quand l'acheteur d'une maison est prêt à mettre jusqu'à 275 000 € et que le vendeur est disposé à accepter au minimum 250 000 €).

★ La création de valeur est possible quand une partie possède une chose qu'elle estime moins que l'autre (et inversement). En échangeant ces valeurs, les parties perdent peu, mais gagnent beaucoup.



# 3

## La préparation

### Les neuf étapes d'un accord

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ✦ Évaluer vos intérêts et votre MESORE ainsi que ceux de l'autre partie.
- ✦ Repérer d'éventuelles possibilités de création de valeur.
- ✦ Déterminer le niveau d'autorité des deux parties dans une négociation.
- ✦ Comprendre les personnes et la culture de l'autre partie.
- ✦ Se préparer à faire preuve de souplesse.
- ✦ Démontrer l'impartialité de votre position.
- ✦ Modifier le processus en votre faveur.

**L**a préparation est indispensable au bon déroulement de toute entreprise importante. La négociation n'échappe pas à cette règle. Ceux qui savent ce qu'ils veulent, ce qu'ils sont prêts à accepter et qui est l'autre partie augmentent leurs chances de conclure un accord favorable, comme le met en évidence l'exemple suivant.

*Laura, l'une des meilleures collaboratrices de Philippe, souhaite prendre un congé de six mois et a demandé à le rencontrer pour en discuter. Ces derniers mois, elle a exprimé ce désir à plusieurs reprises. À présent, elle demande un rendez-vous formel. « Nous pouvons nous voir mardi prochain à 16 h pour en parler », lui répond Philippe.*

*Avec tout ce qui se passe dans le service, Philippe ne veut pas réfléchir à la manière dont son équipe pourrait réaliser le travail sans Laura. Par conséquent, il n'examine pas sa demande. « Peut-être changera-t-elle d'avis ou que cette idée lui passera », songe-t-il.*

*Lors du rendez-vous, Laura est, quant à elle, tout à fait préparée. Elle a envisagé les dates de son départ et son retour. Elle s'est renseignée auprès des ressources humaines de la politique concernant les congés et les questions de personnel. Elle a également anticipé les problèmes que soulèverait son patron (qui va prendre le relais ? Comment pourront-ils respecter les échéances ? Qui la remplacera dans les activités d'équipe ?). Laura avait préparé des réponses pour chacune de ces questions.*



*En revanche, Philippe y est allé les mains dans les poches. De toute façon, il n'était pas favorable aux congés de longue durée. « Et si tout le monde décidait de faire la même chose, grommelait-il. Ce serait la pagaille ! » Mais à chaque objection qu'il avançait, Laura avait une réponse pertinente. Il voulait suggérer une alternative à un tel congé, mais il n'est pas parvenu à imaginer une solution satisfaisante.*

*Au final, Laura a obtenu son congé avec ses conditions, car elle était préparée, contrairement à Philippe. Si celui-ci s'était préparé, il aurait pu trouver un terrain d'entente, où ses objectifs pour le service et ceux de Laura auraient été mutuellement satisfaits.*

La préparation du négociateur consiste à comprendre sa position et ses intérêts, ceux de l'autre partie, les problèmes en jeu et les solutions possibles. Cela revient à se renseigner au maximum sur les concepts présentés dans le chapitre précédent : votre MESORE, votre prix de réserve ainsi que ceux des autres parties, la zone à l'intérieur de laquelle un accord peut être trouvé et les possibilités de créer davantage de valeur. C'est aussi comprendre vos interlocuteurs. Nous explorerons ces idées ainsi que d'autres questions liées à la préparation en neuf étapes<sup>1</sup>.

## **Étape n° 1 : Déterminez l'issue qui serait satisfaisante pour vous et l'autre partie**

---

Ne vous engagez jamais dans une négociation sans vous être auparavant demandé : « Quelle issue me satisferait ? Quels sont mes besoins et comment les prioriser ? » Puis posez-vous ces mêmes questions, mais du point de vue de l'autre partie.

Dans l'exemple précédent, Philippe, le manager, aurait dû réfléchir en amont aux solutions qui lui auraient convenu, c'est-à-dire celles qui

auraient permis à son service d'atteindre ses objectifs. La plus évidente aurait été que Laura reste. Ce n'est toutefois pas possible, puisque l'entreprise soutient les congés de longue durée. De plus, rejeter la requête de Laura pourrait conduire à sa démission, ce qui aggraverait le problème. Mais il s'agit là de l'issue la plus catastrophique. D'autres pourraient permettre au service de Philippe d'accomplir sa mission. Par exemple :

- > négocier un congé plus court ;
- > programmer le congé pendant la période la plus calme de l'année ;
- > demander à Laura d'élaborer avec ses collègues un plan qui répondrait aux besoins du service.

Toutes ces issues pourraient satisfaire Philippe.

Mais qu'en est-il du point de vue de Laura ? Si elle avait un quelconque pouvoir de négociation, sa conception d'une issue favorable empêcherait Philippe d'obtenir la meilleure issue pour lui-même. Ainsi, en guise de préparation, Philippe doit se mettre à la place de Laura et se poser les mêmes questions : « Quelle issue satisferait Laura ? Quels sont ses besoins et comment les priorise-t-elle ? » Logiquement, pour pouvoir répondre à ces questions, Philippe doit auparavant comprendre Laura et son intention de prendre un congé.

Puisqu'il n'a pas cherché à le faire, essayons de lire dans les pensées de sa collaboratrice.

*J'ai vraiment besoin de passer davantage de temps avec mon fils, Nathan. C'est un adolescent très dissipé. Et cela se voit dans ses bulletins scolaires. Il ne fait pas ses devoirs, il est tire-au-flanc en cours et ses notes sont mauvaises. Il faut le remettre sur les rails ou il n'aura pas son diplôme et n'acquerra pas de bonnes méthodes de travail. Quelqu'un devrait être à la maison quand il rentre, pour lui inculquer des réflexes en matière de devoirs et lui offrir un dîner en famille au cours duquel nous nous écouterions mutuellement. Son père ne peut pas le faire ; il voyage trop souvent. Je ne peux pas le faire*

*non plus tant que je travaille à temps plein. Je ne suis pas à la maison avant 18 h 30 et, quand je rentre, je suis fatiguée ! Ce long trajet m'épuise.*

*J'ai besoin de temps libre pour remettre mon fils sur la bonne voie. Six mois devraient suffire. Nous ne pouvons vraiment pas nous permettre de perdre un salaire, mais nous ne pouvons pas non plus laisser notre fils à la dérive.*

Si Philippe s'était préparé en cherchant à savoir pourquoi Laura désirait un congé, il aurait pu envisager une ou plusieurs issues satisfaisantes pour elle. Quand les experts en négociation recommandent de se préparer, ils font allusion aux intérêts des diverses parties. De manière générale, si on ne connaît pas les intérêts qui sont les nôtres et ceux des autres parties, on ne peut pas convenablement définir une issue favorable. Cependant, déterminer les intérêts de l'autre partie est parfois difficile, surtout si elle cherche à les cacher. Prenons l'exemple d'un représentant de commerce indépendant qui négocie avec un fabricant le droit exclusif de vendre son produit dans une région donnée. Les négociateurs du fabricant sont muets comme des carpes concernant leurs intérêts à long terme par rapport au représentant, car ils veulent plus tard le remplacer par une personne en interne.

## **Étape n° 2 : Cherchez à créer de la valeur**

Une fois que vous avez défini l'issue satisfaisante de votre point de vue et de celui de l'autre partie, vous pouvez alors identifier les possibilités de terrain d'entente, de compromis et d'accords favorables. Si, par exemple, Philippe avait su que le problème principal de Laura était de trouver un équilibre entre son travail et sa vie privée, il aurait pu envisager des

solutions qui auraient permis aux deux parties de servir la plupart, sinon l'ensemble, de leurs objectifs. Par exemple :

- > une réduction des heures de travail pour Laura (de 9 h à 14 h). Elle serait chez elle à temps pour s'occuper de son fils et Philippe pourrait utiliser la réduction de son salaire pour engager un intérimaire qui la remplacerait de 14 à 17 h ;
- > télétravailler depuis son domicile de 8 h à 15 h 30. Cela résoudrait son souci concernant le long trajet entre son domicile et son travail, celui d'être avec son fils en fin d'après-midi et son inquiétude au sujet de la perte importante de salaire. Laura pourrait, à son tour, répondre aux préoccupations de Philippe en développant un plan pour une livraison dans les délais de toutes ses tâches.

L'une de ces solutions pourrait paraître à Laura plus intéressante que sa demande initiale de congé, en ce sens qu'elle lui permettrait d'être chez elle dans l'après-midi et de conserver une grande partie (sinon la totalité) de son salaire. De plus, aucune ne causerait de problèmes sérieux au service de Philippe. Ainsi, la négociation serait créatrice de valeur. Laura disposerait du temps dont elle a besoin pour équilibrer travail et vie privée ; quant à Philippe, il retiendrait une bonne collaboratrice et permettrait à son service de continuer à fonctionner normalement.

Dès qu'il y a création de valeur, vous devez vous demander à qui reviendra cette valeur. Une partie pourrait l'obtenir dans sa totalité, ou la partager d'une manière ou d'une autre. Naturellement, si vous permettez de créer de la valeur lors des négociations, vous réclamerez une part, et ce à juste titre. C'est ce que les vendeurs font lorsqu'ils négocient le rachat d'une entreprise.

*Alibio est racheté par L'Empire des aliments. Bien que l'action en Bourse d'Alibio vaille 50 €, L'Empire des aliments veut l'acheter 65 €. Pourquoi ? Entre autres, parce que l'acquéreur voit des synergies*

*intéressantes dans ce rapprochement entre les deux entreprises. Cette valeur supplémentaire n'existe pas chez Alibio et elle pourrait ne pas exister si une autre entreprise réalisait l'acquisition. Mais du point de vue de L'Empire des aliments, ajouter Alibio à son portefeuille revient à  $1 + 1 = 3$ .*

En décidant d'une prime sur le prix de l'action, les deux entreprises de cet exemple se partagent la valeur nouvellement créée : les actionnaires d'Alibio reçoivent plus d'argent et, même à ce prix, la direction de L'Empire des aliments estime avoir conclu un bon accord en raison des synergies attendues.

À la table des négociations, certains intérêts des deux parties peuvent transparaître. Mais ce n'est pas toujours le cas, notamment lors des négociations conflictuelles à somme positive. Si vous ne parvenez pas à définir les intérêts de l'autre partie, exploitez tous vos échanges verbaux pour les découvrir. Vous pouvez aussi utiliser la fiche « Évaluez la position et les intérêts de l'autre partie ».

### **Étape n° 3 : Définissez votre MESORE, votre prix de réserve et ceux de l'autre partie**

Bien que la MESORE et le prix de réserve aient été abordés dans le chapitre précédent, il convient de faire à nouveau appel à ces deux concepts incontournables de la préparation.

Si nous reprenons l'exemple de Philippe et de Laura, quelle est la MESORE de Philippe ? L'histoire ne nous a pas fourni suffisamment de détails pour la déterminer avec certitude, mais il semble que Philippe n'a pas assez réfléchi à sa MESORE. Il n'a personne sous la main pour remplacer Laura s'il lui

refuse son congé et qu'elle démissionne. S'il rejette sa demande de congé, il sera confronté soit à une collaboratrice mécontente si elle reste, soit à un recrutement si elle part. Aucune de ces perspectives n'est plaisante pour Philippe. Si Laura envisage cela lors de sa préparation, elle sera en meilleure position pour négocier.

La MESORE de Laura est également limitée. Même si elle ne négocie pas avec Philippe, il est plus que probable qu'elle obtienne son congé puisque la politique de l'entreprise le prévoit. Mais dire « Accordez-moi un congé ou je vous fais un procès » nuirait à sa réputation dans la société, ce qu'elle ne souhaite pas. Ainsi, sa meilleure solution de rechange est peut-être de démissionner et de ne chercher un nouvel emploi que dans six mois. Si Philippe comprend cela, il sera mieux préparé pour négocier.

## **Étape n° 4 : Renforcez votre MESORE**

---

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, tout ce que vous pouvez faire pour améliorer votre solution de repli fortifiera votre position. Dans le cas de Philippe et de Laura, Philippe aurait pu améliorer sa MESORE durant la phase de préparation en déterminant quel autre collaborateur aurait envie et serait capable de prendre la place de Laura si elle se montrait dure en affaires. La monnaie d'échange de Laura est son rôle crucial dans le bon fonctionnement du service. Si elle pouvait être remplacée, cette monnaie d'échange perdrait de sa valeur.

Consolider sa MESORE est une étape importante de la préparation, mais ne se limite pas à la phase de préparation. Les bons négociateurs cherchent à améliorer leur MESORE non seulement avant, mais aussi pendant les délibérations avec l'autre partie.

### À quel point êtes-vous dans le besoin ?

L'auteur et consultant Jim Camp déconseille vivement à ses lecteurs d'apparaître « dans le besoin », ce qui équivaut à avoir une MESORE fragile. Les négociateurs habiles en tireront profit. Si la partie adverse n'a pas de MESORE, les négociateurs agressifs feront tout leur possible pour susciter chez elle le besoin :

*Les négociateurs durs en affaires savent parfaitement repérer ce besoin chez leurs interlocuteurs, tout comme ils savent parfaitement le créer. En particulier, ceux qui négocient pour de très grandes entreprises accroissent les attentes de leurs fournisseurs adverses, en dépeignant des scénarios idylliques et exagérés de très grosses commandes, de joint-ventures, d'alliances internationales, tout cela dans le but de créer un besoin chez leurs fournisseurs... Puis, quand celui-ci est bien établi, ils contrebalancent avec des modifications, des exceptions et... des demandes de concessions<sup>2</sup>.*

Vous pouvez éviter d'apparaître dans le besoin en vous forgeant une MESORE solide – et en informant l'autre partie que vous êtes prêt à vous retirer si cela exige trop de concessions de votre part.

## Étape n° 5 : Anticipez la question de l'autorité

---

La sagesse populaire veut que le négociateur de l'autre côté de la table ait pleine autorité. Autrement, on risque de vous faire le coup classique du « vendeur de voiture » : au moment où vous allez conclure un accord avec le vendeur, il vous déclare « Il me faut l'accord de mon responsable. » En

d'autres termes, la négociation avec le vendeur sert à vous faire aller jusqu'à votre limite, alors que la seconde négociation, avec le responsable, vise à vous faire aller au-delà.

Négocier avec celui qui a le pouvoir de signer présente de réels avantages :

- > tous vos arguments sont entendus directement par le décideur ;
- > les bénéfices d'une bonne relation construite autour de la table des négociations se retrouveront probablement dans l'accord et dans sa mise en application ;
- > il y a moins de risques de conflits ou de mauvaises interprétations de certaines clauses ;
- > vous évitez le piège du « vendeur de voiture » que nous venons de décrire ;
- > si votre but est de faire en sorte que la personne de l'autre côté de la table ait très envie de conclure un accord avec vous, vos efforts ne serviront à rien si le réel décideur n'est pas présent.

Ainsi, efforcez-vous d'identifier le véritable décideur. N'ayez pas peur de demander : « Qui prendra la décision ? » Si cette personne ne fait pas partie de l'équipe de négociation, suggérez qu'elle soit présente : « Si c'est M. Dupond qui arrêtera la décision, ne serait-il pas préférable qu'il nous rejoigne ? Ainsi, nous pourrions éviter les malentendus et gagner du temps. » Si le décideur est présent de votre côté, insistez pour que l'autre partie en fasse de même.

Tâchez également de découvrir comment la partie adverse arrêtera sa décision. Cela relève-t-il d'un individu, d'une équipe ou d'un comité ? La décision sera-t-elle débattue dans l'entreprise pendant une semaine ou deux ? N'hésitez pas à le demander directement : « Comment prenez-vous les décisions pour un sujet tel que celui-ci ? »

Pour des raisons pratiques, il ne sera pas toujours possible de négocier avec la personne (ou le comité) qui décide en dernier ressort. Même les accords



négociés par le président de la République (indéniablement la personne la plus puissante du pays) doivent être ratifiés par le Parlement.

Cela dit, traiter avec des négociateurs qui n'ont pas pleine autorité peut offrir des avantages : ils peuvent être plus libres de parler des intérêts de leur entreprise et d'envisager des solutions créatives. Si vous négociez avec une personne qui n'a pas pleine autorité, voyez cela comme la liberté de ne pas avoir à vous engager. Mais observez ces précautions :

- > énoncez la règle de base selon laquelle aucune partie n'engagera son entreprise dans la négociation (s'ils ne s'engagent pas, vous n'avez pas à le faire non plus) ;
- > suggérez de profiter de cette occasion pour discuter de vos intérêts respectifs et de rechercher des solutions et offres créatives ;
- > quand la négociation n'est qu'une question d'argent, laissez-vous une marge de manœuvre au cas où le négociateur final va plus loin dans la seconde phase des débats. S'il n'y a pas de marge de manœuvre, faites bien comprendre qu'il s'agit là de votre meilleure offre.

Si vous ne pouvez pas exiger que la personne assise en face de vous ait pleine autorité, il est essentiel que vous déterminiez le degré d'autorité de cette personne, de sorte que vous puissiez vous préparer en fonction de cette information. Ainsi, essayez de découvrir les points suivants :

- > Qui sera à la table des négociations ?
- > Quels sont le titre de cette personne et sa sphère de responsabilités ?
- > Depuis combien de temps le représentant de l'autre partie est dans cette entreprise ?
- > Quelle est l'organisation de la société : est-elle très hiérarchique, avec les décideurs les plus importants concentrés au sommet, ou est-elle plus ou moins décentralisée ?

- > Comment est perçu le négociateur au sein de sa société : est-il respecté et écouté de manière générale ou non ?

Certes, il peut être difficile d'obtenir ces informations, mais cela en vaut la peine. Si vous avez des connaissances dans ce secteur d'activité, vous pouvez peut-être passer un ou deux coups de téléphone informels et confidentiels pour vous renseigner.

Si vous apprenez que le négociateur de l'autre partie a très peu d'autorité légitime et n'est pas respecté, ni écouté des décideurs, vous avez un problème. Travailler avec cette personne peut tout simplement être une perte de temps. Par conséquent, essayez de faire en sorte qu'un autre représentant participe aux négociations. Pour faire cela avec tact, vous pouvez proposer qu'un collègue vous accompagne (soit parce qu'il a plus d'autorité légitime, soit parce que vous aurez plus de poids à deux) et suggérer qu'il en soit de même pour l'autre partie.

Par ailleurs, sachez toujours précisément le degré d'autorité que vous avez dans une négociation. Par exemple :

- > Êtes-vous autorisé à n'accepter qu'un nombre prédéterminé de points pour lesquels l'approbation du comité a été obtenue ? Qu'en est-il si vous pouvez négocier quelque chose de mieux ? Quelle solution préférerait le comité ?
- > Êtes-vous autorisé à accepter un accord qui satisfait certains objectifs financiers, avec la liberté de le finaliser du mieux que vous le pouvez ? Votre entreprise préférerait-elle que vous lui présentiez l'accord pour un examen et une approbation formels ?
- > Votre autorité est-elle limitée par un budget, mais non pour des solutions créatives avec peu de conséquences financières ?
- > Êtes-vous autorisé à fournir des informations sur les besoins, intérêts et préférences de votre entreprise si l'autre partie amorce une relation honnête et réciproque ?

Il se peut que vous soyez frustré si vous n'avez pas toute l'autorité que vous souhaitez, mais au moins, vous ne dépasserez pas involontairement vos limites. Moins d'autorité est parfois un bien. Revoir plus tard certaines décisions peut être stratégiquement utile et permettre de trouver des solutions plus créatives.

## **Étape n° 6 : Renseignez-vous au maximum sur les collaborateurs de l'autre partie, leur culture, leurs objectifs, leur conception du problème**

---

Négocier est en réalité une activité relationnelle. Les négociateurs expérimentés le savent et font l'effort d'en apprendre autant que faire se peut sur les personnes avec qui ils doivent traiter. Qui sont ces individus assis de l'autre côté de la table ? Sont-ils des négociateurs chevronnés ou novices ? Sont-ils agressifs ou conciliants ? La culture de leur entreprise est-elle bureaucratique ou entrepreneuriale ? Les personnes présentes à la table des négociations sont-elles autorisées à conclure un marché, ou doivent-elles en référer à leur responsable pour son approbation ? Peut-être plus important encore, que tentent-elles d'obtenir et dans quelle mesure cette négociation est-elle capitale pour leur entreprise ? Apporter des réponses à ces questions fait partie de la préparation et devrait se poursuivre à la table des négociateurs. Vous devriez, par exemple, demander à la partie adverse de vous fournir les noms et les titres de ses négociateurs. Une fois qu'ils vous ont été communiqués, renseignez-vous dans votre entreprise ou dans le secteur d'activité concerné : « Quelqu'un pourrait-il me parler de ces personnes ? Quelqu'un a-t-il déjà eu affaire à elles ? » Connaître leur titre peut vous permettre de savoir si elles pourront conclure elles-mêmes l'accord.

## Étape n° 7 : Préparez-vous à faire preuve de souplesse et non d'intransigeance

---

Les négociations n'empruntent pas toujours un chemin prévisible ou linéaire. Parfois, les relations se dégradent. À la suite de changements imprévus, une partie peut se retirer ou mettre fin aux discussions. La partie adverse peut découvrir de nouvelles opportunités, ce qui peut l'inciter à négocier âprement. Ou encore, un négociateur peut être remplacé par un autre. En raison de ces évolutions possibles, les parties doivent être prêtes à avancer sans une feuille de route bien définie. Elles doivent également faire preuve de patience, car de nombreuses négociations se font progressivement, avec tantôt un pas en avant, tantôt un pas en arrière. Les managers qui ont gagné leurs galons à des activités de production (où « Faisons ce que l'on a à faire maintenant » est le mot d'ordre) ne sont naturellement pas enclins à se montrer patients. C'est pourtant une qualité indispensable en négociation.

Voici quelques astuces pour être plus souple lors des débats :

- > présumez tout d'abord que le processus ne se déroulera pas de manière prévisible et linéaire ;
- > attendez-vous à des changements des deux côtés : de nouvelles personnes et des évolutions inattendues ;
- > considérez chaque changement comme une opportunité d'apprendre.

Faire preuve de souplesse est primordial, mais soyez souple dans le cadre de votre objectif plus général. Si, par exemple, votre objectif est d'acquérir une entreprise, il faut que celui-ci demeure votre priorité. Modifiez le rythme selon les besoins. Montrez-vous patient en cas de retards inattendus. Mais il ne faut jamais que ces accidents de parcours vous fassent perdre de vue votre objectif.

## Étape n° 8 : Recherchez des critères objectifs et équitables

---

Chaque partie souhaite que tout accord conclu soit juste et raisonnable. Si les parties veulent établir une relation durable, ces deux qualités sont cruciales. Aucune partie ne devrait avoir le sentiment d'avoir été contrainte de passer un accord désavantageux.

On peut souvent s'appuyer sur des critères externes ou « objectifs » pour établir ce qui est juste et légitime.

Par exemple, vous pourriez argumenter de la sorte :

*J'ai passé un certain temps à me renseigner sur les pratiques en matière de commission dans les agences immobilières de cette ville. Comme vous pouvez le voir, pour des propriétés estimées entre 1 et 3 millions d'euros, la commission varie de 3 à 5 %, avec une moyenne de 4,4 %. Ainsi, nous pensons que notre offre d'une commission de 4,5 % est à la fois juste et raisonnable.*

Comme il y a, en général, de nombreux critères pertinents pour déterminer ce qui est juste et raisonnable, une étape essentielle de la préparation consiste à :

- > déterminer les critères objectifs qui devraient sous-tendre l'accord ;
- > vous préparer à expliquer pourquoi les critères qui vous sont le plus favorable sont les plus pertinents ;
- > être capable de justifier pourquoi ceux qui vous sont le moins favorable sont les moins pertinents.

Si vous parvenez à convaincre l'autre partie qu'un critère est juste, il lui sera difficile de refuser une proposition qui s'appuie sur ce critère et, en outre, votre interlocuteur sera probablement satisfait par cet accord.

## Étape n° 9 : Modifiez le processus en votre faveur

---

Avez-vous déjà eu le sentiment que vos idées n'étaient pas prises en compte pendant les réunions ou au cours de négociations formelles ? Est-il déjà arrivé que, lors de ces rencontres, des arrangements aient été bricolés pour obtenir un certain résultat, et ce malgré votre contribution ou celle des autres ? Si c'est le cas, voici des explications possibles :

- > la personne qui a défini l'ordre du jour avait une idée derrière la tête (qui profite à cette personne ou à son entreprise) ;
- > les individus s'inclinent devant une personne qui a de plus grandes responsabilités, aussi pertinents puissent être vos arguments ;
- > vous prêchez dans le désert et n'êtes pas en phase avec vos interlocuteurs.

N'importe laquelle de ces situations peut vous exclure des négociations et orienter les résultats dans une direction préférée – sinon truquée – par un autre. Pour éviter cela, cherchez à modifier le processus à l'écart des négociations. Comme l'expliquent Deborah Kolb et Judith Williams, « les évolutions de processus ne résolvent pas les principaux problèmes d'une négociation ». Elles ont davantage une incidence directe sur la perception de ces problèmes. « L'ordre du jour, le travail de préparation, l'enchaînement des idées et des interventions des différents participants – tous ces éléments structurels influencent la réceptivité des autres aux arguments et aux requêtes<sup>3</sup>. »

Si vous vous intéressez à l'actualité internationale, vous avez sans doute remarqué que les diplomates expérimentés n'abordent pas immédiatement les problèmes liés aux conflits internationaux. Au contraire, ils passent des mois à se mettre d'accord sur le lieu de la rencontre, sur les participants et même sur la forme de la table des négociations. Il s'agit là d'évolutions de processus et, pour se préparer efficacement, il faut prêter attention à ces

questions « hors-table ». Kolb et Williams prodiguent ces conseils à ce sujet :

> **Travaillez en coulisses pour informer vos interlocuteurs de vos idées.** Une réunion formelle n'est pas toujours le lieu idéal pour faire un exposé détaillé ou pour dialoguer sur un sujet complexe – surtout lorsque c'est la partie adverse qui décide de l'ordre du jour. Ainsi, informez les autres participants en tête à tête, en dehors des réunions officielles. Intéressez-vous surtout aux personnes influentes et respectées. Persuadez-les que vos idées sont pertinentes et assurez-vous de leur soutien quand vos adversaires essaieront de ne pas tenir compte de votre position au cours des réunions. Mieux encore, formez une coalition en dehors des négociations ;

> **Recadrez le processus.** Si vous avez été mis à l'écart au cours de plusieurs réunions ou négociations, le processus en est peut-être la raison. Voyez cet exemple : une chef de service exubérante a organisé une réunion en l'orientant sur son besoin de ressources supplémentaires (qui seront prises sur celles de votre service). Elle est prête à se battre pour obtenir le maximum qu'elle peut, convaincue que les autres personnes présentes à la réunion seront neutres, car elles ne sont pas concernées. Vous pouvez riposter en recadrant la discussion de « ses besoins » vers « les besoins de l'entreprise ». Vous paraîtrez ainsi réfléchi et pondéré et cela aidera les autres à reconnaître que cette appropriation des ressources par la chef de service les affectera également. (Nous reparlerons plus en détail du cadrage au chapitre suivant.)

**Lorsque vous préparez une négociation, vous devez admettre que vous n'apprendrez jamais autant d'informations que vous le souhaiteriez. Vous serez toujours limité par le temps, le coût des informations dont vous avez besoin (qu'elles concernent les enjeux ou vos interlocuteurs), ainsi que par le fait que certaines**

**informations seront délibérément dissimulées. C'est pourquoi il faut vous attendre à apprendre des choses également au fur et à mesure que les négociations avancent.**

- 
1. Ces neuf points sont adaptés du module sur la négociation de Harvard ManageMentor, un service en ligne de Harvard Business School Publishing.
  2. CAMP Jim, *Start with No*, New York, Crown, 2002, p. 22.
  3. KOLB Deborah et WILLIAMS Judith, « Breakthrough Bargaining », *Harvard Business Review*, février 2001, p. 93.



---

# L'ESSENTIEL

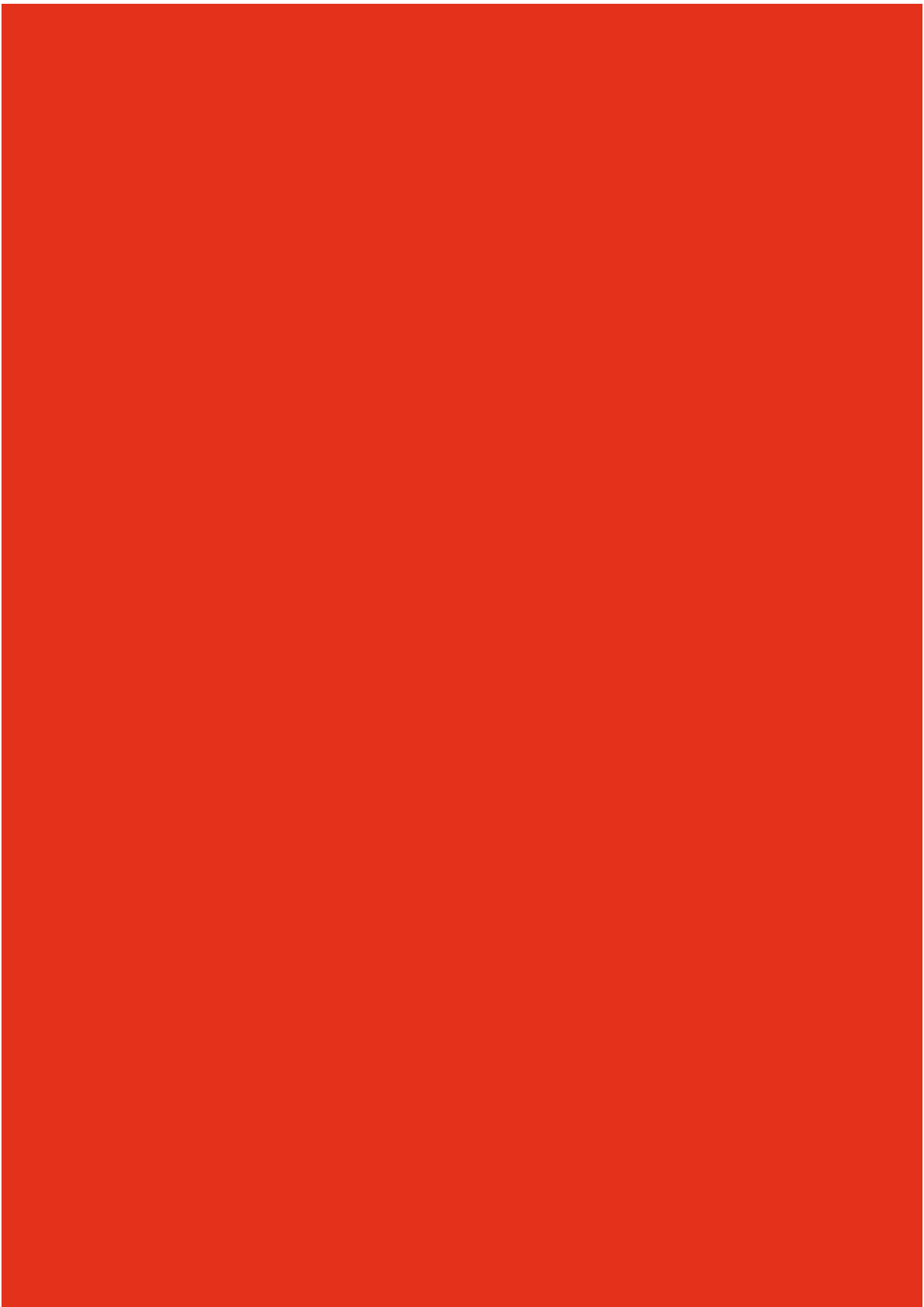
---

Si votre objectif est de devenir un bon négociateur, prenez le temps nécessaire et faites les efforts indispensables pour bien vous préparer. Ce chapitre vous a proposé neuf étapes préparatoires :

1. Déterminez ce qui serait une bonne issue de votre point de vue, mais aussi de celui de l'autre partie.
2. Cherchez à créer de la valeur.
3. Définissez votre MESORE et votre prix de réserve. Tâchez d'évaluer ceux de l'autre partie.
4. Si votre MESORE n'est pas solide, cherchez à l'améliorer.
5. Essayez de savoir si la personne ou l'équipe avec laquelle vous traiterez détient le pouvoir de conclure un accord.
6. Apprenez à connaître vos interlocuteurs. Renseignez-vous autant que possible sur vos adversaires, leur culture et leur conception du problème.
7. Si vous tenez à établir une relation durable avec l'autre partie, définissez les critères objectifs qui étayeront le caractère juste et légitime de votre offre.

**8.** Ne vous attendez pas à un cheminement linéaire jusqu'à la conclusion de l'accord. Vous rencontrerez certainement des obstacles sur votre route et connaîtrez des imprévus.

**9.** Modifiez l'ordre du jour et le déroulement des négociations en votre faveur.



# 4

## Les tactiques

### Comment jouer le jeu avec brio ?

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ◆ **Amener l'autre partie à négocier.**
- ◆ **Prendre un bon départ.**
- ◆ **Tirer parti du pouvoir de l'ancrage.**
- ◆ **Faire des concessions.**
- ◆ **Assimiler les tactiques indispensables pour gérer les négociations conflictuelles (gagnant perdant).**
- ◆ **Intégrer des tactiques d'ordre général : le cadrage et l'évaluation permanente.**

**L**a plupart des débutants ont de vives inquiétudes avant le début des négociations. Doivent-ils être intransigeants ou coopératifs ? Doivent-ils se montrer fermes sur leur prix ou être prêts à faire des concessions ? Vaut-il mieux se battre pour obtenir le maximum possible ou rechercher une issue équitable ? Devraient-ils faire la première offre ou attendre de faire une contre-proposition ? Ce chapitre aborde tous ces sujets et d'autres questions tactiques utiles dans le cadre des négociations coopératives et conflictuelles<sup>1</sup>, en étudiant en premier lieu les stratégies que vous pouvez utiliser pour lancer les négociations, c'est-à-dire pour faire en sorte que la partie adverse participe aux débats.

## **Amenez l'autre partie à négocier**

Avant d'évoquer les tactiques de négociation à proprement parler, voici quelques stratégies qui permettent d'impliquer l'autre partie dans les pourparlers. Dans de nombreux cas, il se peut que vous ayez envie de négocier certaines questions, mais que cela n'aboutisse pas, car une ou plusieurs parties, satisfaites de la situation actuelle, n'y voient tout simplement pas d'intérêt. En outre, si elles jouissent d'une autorité plus grande que la vôtre, elles peuvent repousser vos propositions avec ce genre de remarques : « Tout va bien ; je ne vois aucune raison de changer les choses » ou « Nous sommes tellement occupés avec le budget en ce moment que je ne pourrais pas étudier cela avant le printemps. »

Dans leur article paru dans la *Harvard Business Review*, Deborah Kolb et Judith Williams expliquaient que « ce genre de résistance est normale dans un processus de négociation informelle. Un problème ne sera pris en compte que si l'un des partenaires est persuadé de deux choses : que l'autre partie possède quelque chose dont il a envie et que ses objectifs ne seront pas servis s'il ne donne rien en retour. Être disposé à négocier, c'est donc reconnaître l'existence d'un besoin mutuel<sup>2</sup>. »

Plus précisément, les réfractaires doivent en arriver à la conclusion qu'ils seront en meilleure posture s'ils négocient et dans une moins bonne posture s'ils ne négocient pas. Kolb et Williams suggèrent trois solutions pour faire en sorte que les personnes réticentes parviennent à cette conclusion :

> **Identifiez les motivations de l'autre partie.** Quels sont les besoins de la personne réticente : de l'argent, du temps, votre aide ? Analysez ses besoins, puis présentez-les comme les bénéfices potentiels des négociations. Par exemple, si le directeur commercial est peu disposé à vous accorder du temps pour repenser le système de gestion des stocks, expliquez-lui que l'amélioration de ce système permettra de résoudre l'un de ses problèmes : les ventes perdues à cause des ruptures de stock ;

> **Chiffrez la situation actuelle.** Précisez combien cela coûterait de ne pas négocier. Kolb et Williams citent l'exemple d'une femme à qui le manager, suite à une promotion, a assigné des tâches supplémentaires, mais reportait sans cesse toute discussion concernant son augmentation. Mécontente, elle a trouvé un moyen d'attirer son attention : une autre entreprise lui a fait une offre. Son manager s'est soudain empressé de s'occuper de cette augmentation attendue depuis longtemps. Il a dû négocier plutôt que d'affronter le processus chronophage et coûteux que représente le remplacement d'une collaboratrice efficace. Autrement dit, il a compris le prix du statu quo ;

> **Assurez-vous du soutien des autres.** Les alliés peuvent parfois réussir là où certaines mesures que vous avez prises ont échoué. Par exemple, si le directeur commercial cité précédemment continue de refuser

de vous dégager du temps pour améliorer le système de gestion des stocks, recherchez des alliés qui ont non seulement de l'influence dans l'entreprise, mais aussi une raison de soutenir votre objectif. La directrice financière, par exemple, appuiera sans doute tout projet permettant d'améliorer la gestion des stocks. Elle sait qu'une meilleure gestion, ce sont des besoins en fonds de roulement moins importants, ce qui l'arrangerait. Une fois que le directeur commercial aura compris que ce problème est remonté jusqu'à la direction, il acceptera sans doute la négociation.

Grâce à une ou plusieurs de ces tactiques, l'autre partie percevra l'utilité de négocier avec vous.

## **Prenez un bon départ**

---

Après être parvenu à ce que l'autre partie accepte de négocier, il est capital d'initier les négociations sans heurt. Cela passe déjà par la réduction des tensions souvent présentes. Dans vos remarques introductives, essayez de soulager cette tension :

- > en montrant votre respect pour l'expérience et l'expertise de votre interlocuteur ;
- > en présentant les négociations de manière positive, comme un effort commun ;
- > en soulignant que vous vous souciez des intérêts et préoccupations de l'autre partie.

### **Quelques conseils pour donner le ton**

Le contexte des négociations peut influencer sur le niveau de tension et d'ouverture d'esprit qui prévaut. Si vous souhaitez atténuer la tension et rechercher la coopération, suivez ces recommandations :

> ne sous-estimez jamais la valeur de « rompre le pain ». Dans presque toutes les cultures, rompre le pain est un signe d'amitié. Ainsi, mettez à disposition café, jus de fruits et amuse-gueules ;

> au début de la réunion, parlez de la pluie et du beau temps pour apaiser les tensions, dissiper la méfiance naturelle des participants et commencer à bâtir une relation. Même dans une négociation gagnant perdant, parler de banalités permet aux différentes parties de mieux se connaître et de jauger la sincérité de l'autre. Cela peut aussi détendre les participants et les inciter à rechercher des possibilités de création de valeur ;

> tirez parti de ce que ces petites discussions vous apprendront sur le style de l'autre négociateur ;

> s'il est très formel, n'utilisez pas un langage trop familier : il pourrait interpréter cela comme un manque de sérieux de votre part. S'il est tout à fait familier, parlez de manière aussi familière que lui, en ayant recours par exemple à des métaphores avec lesquelles il est à l'aise.

Après ces remarques introductives, passez à l'ordre du jour et assurez-vous que toutes les parties comprennent de la même façon les questions à traiter. Puis, expliquez comment la réunion se passera, d'autant plus que les individus ont souvent une vision différente du déroulement des négociations. Certains supposent qu'il y aura du marchandage. D'autres s'attendent à ce que des propositions soient formulées dès le début, tandis que d'autres encore pensent que la réunion commencera par un débat ouvert. Soyez attentif aux attentes de l'autre partie concernant le déroulement des négociations – cela vous informera grandement sur son style de négociation. Proposez d'exposer en premier quelques-uns de vos intérêts et préoccupations. Cela montre que vous êtes disposé à révéler des informations, pourvu que cela soit réciproque. Si l'autre partie n'offre pas d'informations en retour, soyez très prudent avant d'en fournir d'autres.



## Des tactiques pour les négociations conflictuelles

---

Dans le cadre des négociations conflictuelles, chaque gain pour l'une des parties constitue une perte pour l'autre. Toutes les négociations n'opposent pas directement une partie à une autre, mais c'est le cas de beaucoup. Les tactiques décrites dans cette section vous aideront à réussir davantage dans cette situation.

### L'ancrage

L'ancrage, c'est chercher à établir un point de référence à partir duquel seront apportés des ajustements. Dans certains cas, vous pouvez être avantage si vous êtes le premier à mettre une offre sur la table. **La première offre peut constituer un fort point d'ancrage psychologique** : elle devient le point de référence des tractations à venir. Comme l'ont décrit Max Bazerman et Margaret Neale, les positions initiales « ont une incidence sur l'idée que chaque partie se fait des issues possibles<sup>3</sup> ». Voici un exemple :

*Jacques vend sa maison sur le lac des Daims. Elle a du style, elle est très bien équipée et une grande partie du terrain donne sur le lac. « Si je peux en obtenir 350 000 €, je serais satisfait. Si ce n'est pas possible, je la garderai encore un an. » Son agent immobilier lui a suggéré de mettre la maison en vente à 395 000 €, ce qu'il a fait.*

*Dans les semaines qui ont suivi, le prix proposé par Jacques est devenu le point d'ancrage des négociations avec quatre acheteurs potentiels, tous originaires d'une autre région. Trois personnes ont fait une proposition légèrement inférieure (370 000 €, 375 000 € et 390 000 €), espérant trouver un accord intermédiaire avec Jacques. La quatrième personne, pressant une concurrence intense pour cette maison pour*

*laquelle elle a eu un coup de cœur, a proposé de payer le prix de vente affiché.*

Cet exemple met en évidence l'effet de l'ancrage. En l'occurrence, la première partie à mettre un prix (ou à proposer un lot) sur la table s'assure un important avantage psychologique. En réalité, les études montrent que l'issue d'une négociation est souvent liée à la première offre.

Quand devriez-vous « ancrer » ? Il peut être stratégiquement pertinent de le faire lorsque vous avez une idée assez juste du prix de réserve de l'autre partie. Si vous n'avez aucune certitude à ce sujet, vous pourriez encourager votre interlocuteur à faire le premier pas.

Où devriez-vous placer votre point d'ancrage ? Dans une négociation où s'approprier le maximum de valeur est l'objectif principal, votre première offre ou proposition devrait être égale ou légèrement supérieure à ce que vous croyez être le prix de réserve de l'autre partie, que vous pouvez définir d'après vos recherches préalables à la négociation ou en vous renseignant directement auprès de l'autre partie. Ainsi, si vous aviez une idée du prix de réserve de Jacques (350 000 €), vous auriez pu faire une première offre à 325 000 € et lui permettre de marquer quelques points en négociant jusqu'à 350 000 € (en supposant que cette somme représente pour lui un prix juste et acceptable).

Où que vous placiez le point d'ancrage, préparez-vous à expliquer pourquoi votre offre ou proposition est raisonnable ou légitime. « Je pense que notre prix de départ de 395 000 € est entièrement justifié par les qualités exceptionnelles de cette propriété, sa situation et la très grande qualité du travail artisanal réalisé dans cette maison. Vous constaterez que les propriétés similaires de cette région se vendent plus ou moins à ce prix. »

Cependant, créer un point d'ancrage grâce à un prix (ou une proposition) présente deux risques. Premièrement, si vous êtes trop exigeant, l'autre partie peut penser qu'il sera impossible de conclure un accord avec vous. Elle peut également se sentir insultée par votre offre. Deuxièmement, si vous

avez mal estimé le prix de réserve de l'autre partie, votre offre se situera en dehors de la zone d'accord possible. Si vous vous exposez à l'un de ces risques, trouvez des arguments en faveur de votre changement de position pour une offre moins élevée. « Comme le propriétaire souhaite conclure la vente le plus tôt possible, il m'a autorisé à descendre le prix à... »

**Mettre un prix ou une proposition sur la table n'est pas la seule manière de prendre l'avantage. Si vous pouvez définir les enjeux, établir l'ordre du jour ou imposer votre cadre théorique lors du débat, vous bénéficiez d'un avantage indéniable qui vous sera tout aussi favorable. Les négociations emprunteront alors le chemin que vous avez déterminé.**

La meilleure garantie contre un point d'ancrage inadapté est la préparation préalable aux négociations. Si vous vous préparez bien, il est peu probable que vous optiez pour un point d'ancrage qui vous obligera honteusement à battre en retraite.

## **Le contre-ancrage**

Si l'autre partie lance la première offre, vous devriez résister au pouvoir d'ancrage psychologique que représente cette offre. Souvenez-vous que les points d'ancrage sont plus puissants lorsque l'incertitude est très élevée (par exemple, quand personne ne connaît précisément le prix d'une entreprise ou d'un produit). Quand personne n'a d'idée concernant le prix approprié, cela ne rime à rien de s'attribuer le mérite de la première offre.

Vous pouvez réduire le pouvoir d'ancrage de l'autre partie en atténuant l'incertitude qui entoure le problème. Cela implique de recueillir des informations objectives et de les soumettre à la table des négociations.

Ne laissez pas l'autre partie définir la marge de négociation avec un point d'ancrage, à moins que vous ne pensiez qu'il s'agisse d'un point de départ

raisonnable. Si vous estimez que le point d'ancrage implique un point de départ défavorable ou inacceptable, détournez la conversation des chiffres et des propositions. Recentrez-la sur les intérêts, les préoccupations et les généralités. Puis, après un certain temps, une fois que d'autres informations ont été échangées, mettez votre chiffre ou proposition sur la table et appuyez-le (la) à l'aide de solides arguments.

Illustrons ceci en reprenant l'exemple de Jacques et de sa maison au bord du lac. Mais cette fois, supposons qu'un seul acheteur potentiel se fait connaître : Charlotte.

*L'agent immobilier vient d'évaluer la résidence secondaire de Jacques à 395 000 €, convaincu que ce chiffre représentera un solide point d'ancrage pour toutes les offres à venir. Mais Charlotte surveille le marché des maisons du lac des Daims depuis deux ans, elle est donc parfaitement au courant des prix actuels et de ceux auxquels se sont vendues des dizaines de maisons pendant cette période.*

*Lors de son premier rendez-vous avec l'agent immobilier de Jacques, Charlotte lui explique qu'elle observe les prix de l'immobilier du lac des Daims et des lacs avoisinants depuis deux ans. Sans jamais faire référence au prix demandé par Jacques, elle cite trois ventes de propriétés comparables qui ont eu lieu cette année sur le lac, indiquant que ces propriétés ressemblaient plus ou moins à celle de Jacques.*

*« Ces trois biens sont très comparables en termes de longueur de rive, de superficie et des caractéristiques de la maison, dit-elle à l'agent tout en lui montrant les descriptifs des maisons. Ils ont été vendus au cours des dix derniers mois pour 325 000 €, 330 000 € et 345 000 €. En prenant en compte l'inflation, j'en conclus que la propriété de votre client vaut 350 000 € tout au plus, somme que je suis prête à vous offrir aujourd'hui. »*

Dans cet exemple, Charlotte a défini elle-même son point d’ancrage. Au lieu de se fixer sur ce que Jacques attendait de la négociation, elle a ignoré son prix initial et lui en a substitué un nouveau en s’appuyant sur les données du marché. Ces données pertinentes ont conféré à son point d’ancrage une plus grande autorité que celui de Jacques, ce qui permet de l’écarter plus facilement. En l’absence d’autres acheteurs (en particulier d’acheteurs qui se sont préparés), Jacques et son agent ont dû faire affaire avec Charlotte en respectant ses termes à elle. Elle a efficacement remplacé le point d’ancrage de Jacques par le sien.

La leçon de cette anecdote est qu’il faut éviter les comparaisons directes entre l’offre initiale de l’autre partie et la vôtre. Si l’offre initiale n’est pas sérieuse ni réaliste, vous pouvez passer outre ; il y a de fortes chances pour que l’autre partie ne revienne pas dessus. Si l’offre initiale est sérieuse et que l’autre partie s’y réfère à nouveau, vous devriez lui demander, avec tact, de vous expliquer en quoi cette offre est raisonnable. « Pourquoi demandez-vous 395 000 € sur ce marché de l’immobilier ? Comment justifiez-vous ce prix ? »

### **Les concessions**

Une fois le point d’ancrage posé, les parties échangent des propositions et contre-propositions qui permettront de conclure, espèrent-elles, un prix ou un ensemble d’arrangements favorable. Par exemple, si Charlotte avait offert 350 000 € pour la maison de Jacques, ce dernier répondrait très certainement, par l’intermédiaire de l’agent immobilier, par une contre-proposition, disons de 385 000 €.

*« Charlotte, nous apprécions vos recherches sur les récentes ventes de propriétés sur le lac, mais nous pensons que les propriétés qui vous ont servi de points de repère ne ressemblent pas tout à fait à celle de Jacques. En effet, il y a ce grand ponton et cet abri à bateaux – et la maison en elle-même vient d’être rénovée. Si l’on tient compte de ces critères, nous pensons que la propriété de Jacques vaut beaucoup plus*

*que votre offre et que d'autres acheteurs seront d'accord avec nous. Cependant, afin de finaliser cette vente, Jacques est prêt à baisser son prix de 10 000 €, soit 385 000 €. »*

Les experts en négociation voient, en général, dans une concession importante la possibilité d'une grande souplesse à venir, voire la preuve qu'ils pourront obtenir beaucoup plus. Si vous faites une concession importante, l'autre partie pensera que vous pouvez faire d'autres concessions tout aussi importantes. Ainsi, il se peut que Charlotte pense : « Si, comme première contre-proposition, Jacques est prêt à descendre de 10 000 €, il est sans doute prêt à baisser le prix d'encore 10 000 €. » En revanche, une petite concession indique généralement que l'offre approche le prix de réserve de la partie adverse et qu'en allant plus loin, on obtiendra des concessions de plus en plus petites.

Mais cela n'est pas toujours vrai, surtout quand l'autre partie n'est pas pressée et qu'elle est convaincue que les autres négociateurs peuvent proposer des prix ou conditions attractifs, c'est-à-dire quand elle a une MESORE solide. Cela peut être le cas dans notre exemple. Une concession de 10 000 € n'est pas une énorme concession pour Jacques, puisque l'offre de Charlotte reste bien au-dessus du prix de réserve de 350 000 € qu'il s'était fixé. Nous pouvons imaginer ce que Jacques dirait à son agent immobilier au téléphone :

*« Je suis content que nous ayons déjà une offre à 350 000 €. Cela pourrait me convenir. Mais il se peut que nous obtenions une meilleure offre, soit de Charlotte, soit d'un autre acheteur. En fait, je m'attendrais à ce que Charlotte monte jusqu'à 360 000 €. Si elle le fait, devrions-nous chercher à obtenir un peu plus ? Devrions-nous dire : "Pour 365 000 €, l'affaire est conclue" ? Ou devrions-nous mettre de côté son offre en attendant une meilleure ? »*

Jacques ne sait pas jusqu'où il peut aller avec Charlotte, car il ne connaît pas sa MESORE, ni son prix de réserve. S'il pouvait les évaluer avec certitude, il pourrait négocier plus âprement. En l'occurrence, la MESORE de Charlotte peut correspondre au prix de propriétés similaires sur le lac ou sur d'autres lacs voisins. Il pourrait demander à son agent immobilier de faire la liste des propriétés de la région analogues à la sienne. Cela pourrait correspondre aux solutions de repli de Charlotte.

En matière de concessions, le meilleur conseil que l'on puisse donner est d'éviter d'en faire de manière impulsive. Comme peu d'entre nous aiment négocier, nous voulons en terminer le plus vite possible. En outre, parce que nous vivons en société, nous souhaitons être reconnus et appréciés par nos pairs comme des personnes douées de raison. La conséquence, c'est que les négociateurs inexpérimentés ont trop souvent tendance à faire des concessions. Si c'est votre cas, voici quelques conseils :

> **Songez à votre MESORE avant de faire une concession.** Si celle-ci est très solide (surtout par rapport à celle de l'autre partie), une concession n'est peut-être pas nécessaire pour conclure le marché.

> **Si vous êtes impatient d'en terminer car négocier est stressant, faites une pause.** Si l'autre partie s'attend à une concession de 10 000 € sur le prix de la maison que vous vendez, demandez-vous combien il vous a été difficile de gagner cette somme. Pensez aux choses agréables que vous pourriez accomplir avec ces 10 000 € que l'autre partie aimerait vous retirez. Demandez-vous : « Être un peu moins stressé vaut-il 10 000 € ? ».

> **Si votre besoin d'être apprécié ou d'être vu comme une personne conciliante vous presse de faire une concession, ressaisissez-vous et oubliez cette idée.** Votre interlocuteur risque de vous prendre pour une bonne poire si vous lui cédez trop facilement. Souvenez-vous également que conclure un marché et se faire des amis sont deux choses tout à fait différentes.

## **Le facteur temps**

Dans une négociation entre un acheteur et un vendeur, comme dans l'exemple de Jacques et Charlotte, **le temps peut être un outil essentiel**. Du point de vue de l'acheteur, le vendeur ne devrait jamais avoir le sentiment qu'il peut mettre indéfiniment en attente la dernière offre de l'acheteur, dans l'espoir d'une meilleure offre. Le vendeur utilisera simplement l'offre pour améliorer sa MESORE. La solution est d'attribuer une date d'expiration à l'offre d'achat. Les négociateurs appellent parfois cette tactique l'« offre limitée dans le temps ». Si Charlotte décidait de contrer la dernière offre de Jacques (385 000 €) avec une proposition à 360 000 €, elle pourrait préciser que « cette offre est valable jusqu'au 23 septembre, 21 h ». Cette date d'expiration mettrait la pression à Jacques et le forcerait à prendre une décision. En l'absence de date d'expiration, Jacques se dirait tout simplement : « Maintenant que j'ai une option pour vendre à 360 000 €, je peux attendre une meilleure offre. »

### **Les propositions de lots**

Imaginer des propositions alternatives (deux ou plus) est souvent une tactique efficace. Voyez cet exemple :

*Martin négocie avec Louis et Cécile l'achat de leur petit voilier et de leur remorque. La remorque est de peu d'importance pour Martin, car il souhaite se procurer un mouillage permanent. Mais elle pourrait lui être utile si jamais il a besoin un jour de remorquer le bateau. Il fait donc des propositions alternatives : « Je suis prêt à payer 18 000 € pour le lot bateau plus remorque, ou 16 000 € pour le bateau uniquement. Vous pourriez vendre la remorque séparément. Qu'est-ce que vous préférez ? »*

Proposer des lots présente deux avantages. Premièrement, les individus n'aiment pas se sentir acculés. Une seule proposition peut être perçue



comme un ultimatum – c’est à prendre ou à laisser. Mais quand on leur présente des propositions alternatives, les négociateurs peuvent comparer les propositions entre elles, plutôt qu’à leurs objectifs de départ. De plus, quand l’autre partie refuse de parler de ses intérêts, vous pouvez souvent les deviner d’après la proposition qu’elle préfère.

Toutefois, avant de formuler des propositions alternatives, pensez à :

- > estimer la valeur de chaque solution pour chaque partie ;
- > vous demander si la diminution du prix d’une option serait compensée par l’augmentation du prix d’une autre ;
- > si vous préférez l’une des alternatives, ajuster au moins une des propositions afin que vous soyez tout autant satisfait par au moins deux d’entre elles.

## **Conclure l’affaire**

En supposant que tout se passe bien, arrivera un moment où vous serez plutôt satisfait de la négociation et voudrez finaliser les choses. Il se peut que l’autre partie en soit ou n’en soit pas au même point. Voici quatre étapes recommandées pour conclure l’affaire :

**1. Signalez la fin du voyage avant d’arriver sur la terre ferme.** Si vous avez fait des propositions et contre-propositions, avez fait preuve de souplesse sur divers sujets et annoncez soudain que c’est votre dernier mot, vous risquez de ne pas être pris au sérieux et de vous retrouver en difficulté. Par conséquent, lorsque vous approchez de ce que vous aimeriez être l’accord final, dites-le. N’hésitez pas à le répéter, non pas pour menacer, mais par courtoisie, notamment si l’autre négociateur semble s’attendre à d’autres évolutions en sa faveur ;

**2. Accordez-vous un peu de souplesse si vous prévoyez d’aller plus loin que la phase finale.** Si vous savez que l’autre négociateur n’est pas celui qui décidera en fin de compte, laissez-vous une marge de manœuvre pour revenir sur les conditions définitives. Plus précisément, ne donnez pas à

l'autre partie votre meilleure et dernière offre – gardez-la au cas où vous deviez fléchir pendant le round final. Toutefois :

- ne montrez pas trop de souplesse au point que l'accord soit rejeté par le décisionnaire de l'autre partie,
- envisagez quel accord final vous seriez prêt à accepter si vous demandez plus tard d'importantes modifications dans les termes finaux ;

**3. Dissuadez l'autre partie de rechercher des concessions supplémentaires.** Si vous pensez avoir atteint un accord final qui est acceptable pour l'autre partie (et qui peut-être vous est aussi favorable), ne permettez pas que de nouvelles discussions s'engagent afin qu'elle obtienne de nouvelles concessions de votre part :

- montrez que vous êtes disposé à accepter tout l'accord en l'état,
- expliquez que l'ajustement d'une clause en sa faveur devra être compensé par l'ajustement d'une autre clause en votre faveur. Par exemple, « Si nous abordons ce sujet, alors j'ai bien peur que nous devions revoir tout l'accord pour que je l'accepte » ;

**4. Rédigez les termes noir sur blanc.** Si les négociations se sont bien passées, ne risquez pas de ruiner tous vos efforts en ne fixant pas par écrit votre accord et en ne le signant pas. Inéluctablement, chaque négociateur aura un souvenir différent de l'accord ; rédiger les termes de celui-ci évite les conflits et les confusions. Cela met également un point final aux négociations.

Même si un avocat rédigera les documents officiels, écrivez un accord de principe informel. Décidez si cet accord est exécutoire ou non et consignez-le dans le document. Même si votre accord informel n'est pas exécutoire, il servira de référence commune aux deux parties lorsque des questions de bonne foi seront ultérieurement soulevées.

## Des tactiques pour les négociations coopératives

---

Les négociations coopératives, correspondent aux négociations pour lesquelles les parties agrandissent les parts du gâteau en recherchant des accords. Ces négociations requièrent des tactiques différentes de celles des négociations conflictuelles, à commencer par une introduction plus lente et plus exploratoire. Elles s'appuient sur une collaboration plus étroite et un plus grand échange d'informations. Contrairement aux tactiques pour les négociations gagnant perdant, où l'accent est mis sur la revendication de valeur, les négociations coopératives visent à créer, mais aussi à se partager la valeur.

### Bien commencer les négociations

Pour amorcer vos négociations, ne commencez pas avec des chiffres. Préférez davantage discuter et écouter. Formulez la tâche positivement, comme un effort commun qui devrait bénéficier aux deux parties. Mettez en avant le fait que vous vous souciez des intérêts et préoccupations de votre interlocuteur.

Vous apprendrez au fur et à mesure de la négociation des choses sur ses préoccupations et intérêts, donc **ne faites pas de proposition trop rapidement** ; en faisant une offre prématurément, vous ne tirerez pas profit des informations que vous glanerez pendant le processus de négociation lui-même. Si vous êtes l'acheteur, de telles informations pourraient vous renseigner sur la situation financière désespérée du vendeur, ce qui vous inciterait par conséquent à faire une offre de départ plus basse que celle que vous auriez faite autrement. Ou, au contraire, ces informations pourraient vous apprendre que le vendeur n'est pas désespéré du tout, ce qui vous éviterait alors de faire une offre de départ basse pouvant être vécue comme insultante par le vendeur.

Au lieu de vous empresser de faire une offre, essayez ces techniques :

- > posez des questions ouvertes sur les besoins, intérêts, préoccupations et objectifs de l'autre partie ;
- > cherchez à savoir si celle-ci est disposée à sacrifier une chose pour une autre. Par exemple, « Qu'est-ce qui vous importe le plus : X ou Y ? » ;
- > renseignez-vous sur les intérêts implicites de l'autre partie en demandant pourquoi certaines conditions (comme une certaine date de livraison) lui tiennent à cœur ;
- > écoutez attentivement les réponses de la partie adverse, sans l'interrompre pour l'interroger, la corriger ou protester ;
- > pratiquez l'écoute active. Plus votre interlocuteur parlera, plus vous obtiendrez des informations ;
- > montrez que vous comprenez son point de vue, ses besoins et ses intérêts. L'empathie est particulièrement importante dans les situations tendues. Cela va plus loin que l'écoute active et indique que vous pouvez comprendre votre interlocuteur et les tensions ou problèmes émotionnels sous-jacents ;
- > en fonction de ce que vous apprenez sur l'autre partie, modifiez les suppositions que vous aviez faites sur ses intérêts et sa situation lors de la phase de préparation : elles sont peut-être erronées, auquel cas vous devrez revoir votre stratégie ;
- > soyez disposé à parler des besoins, intérêts et préoccupations de votre propre entreprise. Exprimer vos besoins ainsi que vos desiderata (et pourquoi) est tout aussi important qu'écouter attentivement l'autre partie. En réalité, **trouver le juste milieu entre l'empathie et l'affirmation de soi est essentiel pour négocier efficacement**. Si vous êtes trop empathique et ne vous affirmez pas assez, cela peut nuire à vos intérêts. Si, au contraire, vous vous affirmez trop et n'êtes pas assez empathique, vous risquez de passer à côté d'un accord et d'exacerber les sentiments. Mais n'assaillez pas l'autre partie en lui exposant d'un trait tous vos intérêts et préoccupations ;

- > cherchez à créer un échange d'informations fondé sur la réciprocité. Ne vous montrez pas inflexible sur qui d'entre vous deux sera le premier à poser les questions et à faire part de ses préoccupations. Si l'autre partie semble embarrassée par vos premières questions, parlez de quelques-uns des points qui sont à vos yeux les plus importants – et expliquez pourquoi ;
- > poursuivez vos efforts pour construire une relation de confiance, y compris après le début de la négociation. Montrez de l'empathie, du respect et de la politesse tout au long des débats. N'oubliez jamais que votre interlocuteur est un être humain fait de sentiments, de limites et de faiblesses ;
- > interdisez-vous les attaques personnelles. N'accusez ou ne rendez personne responsable. Gardez un sens de l'humour ;
- > quand un problème semble rendre le négociateur nerveux, reconnaissez le caractère épineux de ce problème ;
- > ne vous sentez pas obligé de conclure l'accord trop rapidement. Proposez plutôt des solutions sources d'un gain réciproque.

### **Quelques conseils pour adopter une écoute active**

Il y a une grande différence entre se taire pendant que votre interlocuteur s'exprime et ce que les experts de la communication nomment l'« écoute active ». L'écoute active vous aide à saisir ce que l'autre partie a à dire, tout en montrant que vous êtes attentif et désireux d'écouter ses préoccupations. Voici quelques astuces pour écouter activement, qui vous seront utiles dans toute sorte de négociations :

- ne détournez pas votre regard de votre interlocuteur ;
- prenez des notes si cela vous semble nécessaire ;
- interdisez-vous de penser à autre chose que les propos de votre interlocuteur ;

- résistez à l'envie de formuler votre réponse avant que l'autre n'ait terminé ;
- prêtez attention à son langage corporel ;
- posez des questions afin d'obtenir plus d'informations et d'inviter votre interlocuteur à poursuivre ;
- répétez avec vos propres mots ce que vous venez d'entendre pour vous assurer d'avoir bien compris et informer votre interlocuteur que vous avez analysé son propos.

## Recherchez des solutions exploitant les différences

Pendant la négociation, vous êtes confronté à la position de l'autre partie et, petit à petit, vous comprenez les intérêts qui la sous-tendent. Il faut espérer que l'autre partie comprendra tout autant votre position et vos intérêts. Le défi à présent est de parvenir à une issue qui sert les intérêts de tous. Vous pouvez rechercher cette issue réciproquement satisfaisante dans les différences entre les parties.

Les individus savent intuitivement tirer parti de leurs intérêts communs. Les sources moins évidentes de valeur résident dans les différences entre les parties. En exploitant ces divergences, vous créez de la valeur qu'aucune partie n'aurait pu produire seule. Recherchez en particulier les différences concernant :

> **L'accès aux ressources.** Par exemple, Marie, qui possède une boutique ainsi qu'un restaurant, négocie avec un décorateur d'intérieur pour la rénovation de son restaurant. Elle accepte de payer un prix un peu plus élevé que prévu pour la rénovation et, en échange, le décorateur, qui bénéficie d'une remise en tant que professionnel, commande des meubles et des accessoires pour la boutique. La propriétaire n'aurait pas eu accès à de telles remises – qui, par ailleurs, ne coûtent rien au décorateur. La valeur a été créée pour les deux parties.

> **Des attentes pour le futur.** Par exemple, le propriétaire actuel d'une entreprise la met en vente. Il exige un prix élevé, car il prévoit que le marché pour son produit connaîtra une expansion dans le futur. L'acheteuse potentielle n'est pas disposée à payer ce prix ; elle ne partage pas la vision optimiste du propriétaire. Dans cette divergence d'opinion, ils voient une opportunité. Ils se mettent d'accord sur un prix de vente de base, plus 20 % de l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise au cours des cinq prochaines années (s'il y en a une) ; en échange de quoi le propriétaire actuel fournira des conseils et apportera son aide pour les projets de marketing et de vente pendant cette même période. D'après cet accord, l'acheteuse obtient un prix moins élevé et le vendeur peut bénéficier de la croissance qu'il prévoyait pour l'entreprise.

> **Des ajustements de temps.** Le timing d'un accord peut empêcher de trouver une issue mutuellement satisfaisante. Par exemple, Jonathan est ravi du projet du P-DG de le promouvoir directeur adjoint du marketing, mais il est déçu de devoir attendre que le titulaire actuel du poste prenne sa retraite dans six mois. Cependant, le P-DG a pris des dispositions afin que le directeur adjoint du marketing actuel mette à profit ce temps pour finaliser le contrat de distribution stratégique de l'entreprise avec ses partenaires. « Il a mis au point cette stratégie et noué des liens étroits avec les acteurs centraux de l'autre partie. Je veux qu'il finalise cet accord. » Toutefois, parmi ces divergences, le P-DG trouve une solution : il place Jonathan à la tête d'une équipe qui travaille sur le projet d'application de ce nouveau contrat de distribution. Cela satisfait Jonathan et profite à l'entreprise.

> **L'aversion pour le risque.** Ce qui est extrêmement risqué pour une partie l'est souvent moins pour l'autre. Les parties ont souvent des tolérances au risque différentes. Dans cette situation, on peut créer de la valeur en faisant assumer le risque à la partie qui est davantage capable de le supporter – en échange bien sûr de retours potentiels plus élevés pour elle. Par exemple, François et Julie négocient avec les Propriétés Duval, un promoteur immobilier, l'achat d'un appartement neuf. Pour François et Julie,

qui débutent sur le marché de l'immobilier, cet appartement sera de loin leur plus gros investissement. « Et si je me faisais muter bientôt et que nous devions vendre, se demande François. Si le marché de l'immobilier était en berne au moment de la vente, nous perdriions beaucoup. » Les Propriétés Duval, en revanche, possèdent des centaines de biens dans des dizaines d'immeubles à travers tout le pays. Leur risque de propriété est extrêmement diversifié. Par conséquent, elles proposent une solution : dans le cadre du contrat de vente, elles accepteront de racheter l'appartement de François et Julie à 95 % du prix d'achat moins les frais de transaction, à tout moment au cours des deux années suivant l'acquisition.

## **Prenez votre temps**

Ne soyez pas tenté de conclure l'accord trop rapidement – lorsque la première proposition acceptable est sur la table, mais que peu d'informations ont été échangées. Passez un peu plus de temps à chercher un accord encore plus avantageux pour les deux parties. Expliquez que la proposition sur la table vaut la peine d'être étudiée, mais qu'elle peut être améliorée si vous en saviez davantage sur les intérêts et préoccupations de chacun. Puis, commencez à chercher des solutions réciproquement bénéfiques.

Voici quelques suggestions :

- > passez d'un sujet précis à une description plus générale du problème, puis à des solutions théoriques et revenez enfin au problème en particulier ;
- > accordez une attention particulière aux intérêts communs et aux possibilités de coopération ;
- > envisagez un brainstorming avec l'autre partie. Ce peut être un moyen très fructueux d'imaginer d'autres solutions créatives ; définissez des règles de base qui incitent les participants à exprimer toutes leurs idées sans exception, peu importe si elles sont saugrenues ou irréalisables. Veillez à ne pas critiquer ou à ne pas désapprouver toute suggestion. À ce stade, de tels jugements inhiberaient la



créativité, décourageraient les personnes à faire d'autres suggestions – et elles seront plus susceptibles de critiquer toute idée que vous proposeriez.

## **Les tactiques plus générales : le cadrage et l'évaluation permanente**

---

Que vous soyez engagé dans une négociation conflictuelle ou coopérative, vos résultats seront meilleurs si vous adoptez l'une des trois tactiques suivantes : le cadrage, les évolutions de processus et l'évaluation permanente. Ces tactiques peuvent être appliquées aussi bien autour qu'à distance de la table des négociations. Les évolutions de processus ayant déjà été évoquées, seules les deux autres tactiques seront développées dans cette section.

### **Le cadrage**

Remplissez à moitié un verre d'eau. Maintenant, si vous deviez décrire ce verre à quelqu'un, diriez-vous qu'il est à moitié vide ou à moitié plein ? Quelle que soit la manière dont vous décriviez ce verre, vous cadrez la situation. Si l'autre personne accepte ce cadre sans le remettre en question, les débats se poursuivront au sein de celui-ci. Cela pourrait être à votre avantage. Voyez ces exemples :

> **Le verre est à moitié vide.** Le négociateur d'un syndicat essaie de cadrer les prochains pourparlers sur les salaires et les bénéfices avec une entreprise.

*« Au cours des trois dernières années, le dur travail fourni par les salariés a aidé cette entreprise à tripler son chiffre d'affaires et à quasiment doubler ses bénéfices. Les salaires de la direction ont par*

*conséquent augmenté de manière conséquente et les cadres clés ont été récompensés par des primes sans précédent. Et qu'est-ce que la direction est prête à partager avec ses salariés de base ? Une simple augmentation de 25 % sur les trois prochaines années ! Nous affirmons que ceci est un affront pour les personnes qui ont permis la belle prospérité de cette entreprise. »*

Autrement dit, le cadre de ces négociations serait un partage équitable de la richesse produite par les salariés.

**> Le verre est à moitié plein.** La direction présente ses arguments au syndicat.

*« Nous sommes ravis d'offrir à nos salariés une augmentation de salaire de 25 % sur les trois prochaines années. Elle est supérieure d'un tiers à celles proposées par nos principaux concurrents à leur personnel. Le salaire annuel moyen de nos salariés sera donc supérieur d'environ 3 000 € à la moyenne du secteur et cela permettra à l'entreprise d'économiser suffisamment d'argent pour réinvestir dans la technologie nécessaire afin d'assurer la sécurité de l'emploi et de futures augmentations de salaire. »*

Dit autrement, les négociations de salaire devraient avoir lieu dans un cadre mettant l'accent sur les contraintes financières et le désir de l'entreprise de garantir la sécurité de l'emploi et de futures augmentations de salaire.

À l'instar du point d'ancrage, le cadre peut déterminer la manière dont se dérouleront les négociations. Il oriente les parties et les incite à examiner les questions sous un angle défini. Avec le cadre proposé par le syndicat, la direction serait sur la défensive et les négociations tourneraient davantage autour de la « répartition équitable » des bénéfices. Le cadre de la direction est fondé sur sa générosité par rapport à des entreprises similaires et sur les retombées dont pourront bénéficier les salariés à l'avenir grâce au réinvestissement des bénéfices (notez que l'entreprise a utilisé un critère

externe pour mettre en évidence le caractère juste et légitime de son offre). Le négociateur qui parvient à faire adhérer la partie adverse à son cadre sera dans une situation **avantageuse** dans la négociation. Comme l'ont mis en évidence Bazerman et Neale, la façon dont sont cadrées ou présentées les solutions disponibles peut avoir une forte incidence sur la volonté d'une partie à trouver un accord<sup>4</sup>.

Un bon cadrage s'inspire des modèles mentaux préexistants du comportement que nous devrions adopter selon la situation. Ainsi, le cadrage d'une solution par une partie peut déterminer le comportement des autres. Marjorie Corman Aaron, consultante et coach depuis de nombreuses années spécialisée dans la médiation, la négociation et la résolution de conflits, cite l'exemple d'un employé de banque confronté à la demande de militants d'associations locales d'accorder des prêts plus généreux. Pour orienter le conseil d'administration de la banque quant à la conduite à adopter, l'employé pouvait utiliser plusieurs cadres :

*Il pouvait présenter cette demande comme une « extorsion de fonds », faisant de ce fait appel à un modèle mental du type « ne pas céder à la pression ». Mais s'il le cadrerait comme un problème économique (la nécessité de s'attirer la sympathie de l'association), le conseil d'administration pourrait être convaincu de financer certains programmes. S'il décrivait la situation en disant que la banque avait une énorme épine dans le pied, le conseil d'administration ferait sans doute tout ce qu'il faudrait pour s'en débarrasser rapidement<sup>5</sup>.*

Ainsi, si, pour le cadrage de votre position, vous vous appuyez sur un modèle mental susceptible d'être accepté par l'autre partie, vous connaîtrez moins de difficultés pour aboutir à un accord.

Plus généralement, vous pouvez utiliser les cadres suivants :

- > formulez votre proposition en des termes qui connotent un gain plutôt qu'une perte. Par exemple, préférez « J'ai déjà augmenté mon

offre de 10 % » à « Mon offre actuelle est seulement 10 % inférieure à ce que vous demandez » ;

> exploitez l'aversion naturelle des gens pour le risque. Cette aversion a deux conséquences :

1. les personnes réticentes à prendre des risques accepteront souvent d'éventuelles pertes plus importantes demain plutôt que de subir de petites pertes aujourd'hui. Cela explique pourquoi de nombreuses personnes chercheront des solutions au tribunal et consentiront peut-être à payer plus dans le futur plutôt que de payer moins aujourd'hui ;

2. « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras » est la situation privilégiée par la majorité des personnes. En d'autres termes, elles préfèrent la certitude d'une plus petite offre à l'incertitude d'un gain futur plus élevé. « Je sais que vous voulez 400 000 € pour cette propriété et vous obtiendrez peut-être cette somme un jour. Cependant, je suis prêt à payer 340 000 € aujourd'hui. Pouvons-nous faire affaire ? »

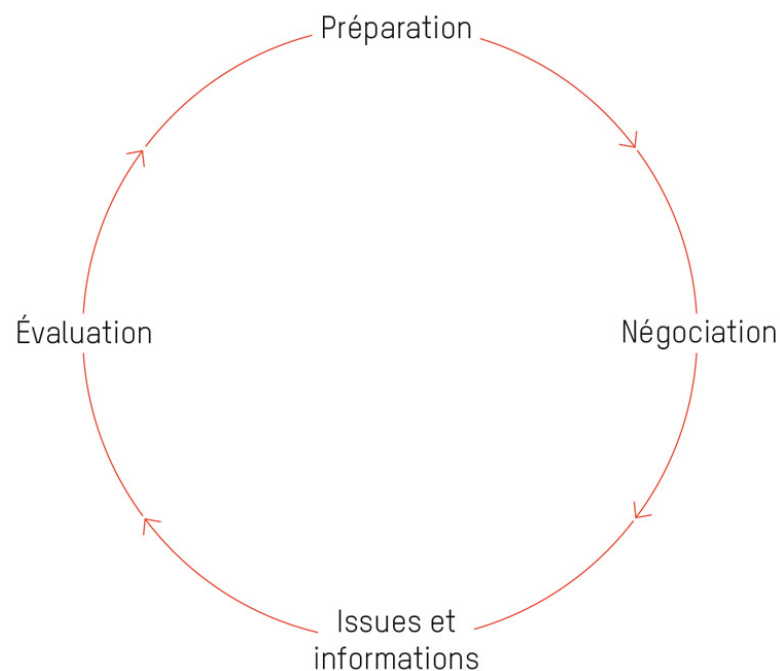
## **L'évaluation et la préparation permanentes**

La négociation est souvent considérée comme un processus linéaire avec les étapes de préparation, de négociation et d'accord final (ou d'échec). La première étape a lieu loin de la table de négociation ; les autres autour de la table. Dans les interactions simples, ce modèle se vérifie souvent. Mais un grand nombre de négociations sont compliquées et peuvent se dérouler en plusieurs phases successives et impliquer différentes parties. De nouvelles informations peuvent filtrer à divers moments, éclairant d'un jour nouveau les problèmes en jeu. Les différentes parties peuvent proposer des concessions ou se montrer plus exigeantes. Cette dynamique plus complexe demande donc une méthode de préparation non linéaire, comme le met en évidence la [figure 4.1](#). En l'occurrence, la préparation est suivie par la négociation, qui donne lieu à des issues et à des informations qui requièrent

l'évaluation. Les résultats de l'évaluation viennent alors alimenter une nouvelle phase de préparation et donc de négociations. C'est un cycle sans fin jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé ou que les parties décident d'en rester là.

Figure 4.1

**> PROCESSUS NON LINÉAIRE DE NÉGOCIATION**



Michael Watkins, spécialiste des négociations, suggère que les ambiguïtés et les incertitudes inhérentes aux négociations complexes devraient être le signe pour les négociateurs de prêter moins attention à la préparation et davantage à ce qu'il appelle le « projet d'apprentissage<sup>6</sup> ». Apprendre est un processus permanent. Après tout, les informations à la disposition des négociateurs avant de se rendre à la table des négociations seront sans doute limitées, voire inexactes.

Ainsi, au lieu de définir votre plan en vous reposant sur les informations collectées pendant la préparation, pensez à :

- > avancer progressivement, pour rassembler de meilleures informations au fur et à mesure de l'avancement des négociations ;
- > apprendre en permanence à partir des nouvelles informations et du comportement de l'autre partie ;
- > utiliser ces renseignements pour ajuster sans cesse votre ligne de conduite durant les débats.

L'évaluation est un autre élément important du processus et devrait faire partie de votre tactique. Régulièrement, vous devriez prendre un peu de recul par rapport aux négociations et vous demander : comment ça se passe ? Les négociations prennent-elles une direction qui servira au final mes objectifs ? Jouent-ils mon jeu ou est-ce moi qui joue le leur ? Quel cadre prédomine dans les discussions : le mien ou celui de mon adversaire ? Si je représentais l'autre partie, comment répondrais-je à ces mêmes questions ?

Répondre objectivement à ces questions n'est ni naturel, ni facile. Vous pouvez adopter le point de vue d'un tiers neutre et voir les choses avec un regard extérieur. C'est essentiel pour maîtriser le jeu.

---

1. Adapté du module de négociation de Harvard ManageMentor, un service en ligne de Harvard Business School Publishing.

2. KOLB Deborah et Williams Judith, « Breakthrough Bargaining », *Harvard Business Review*, février 2001, p. 93.

3. BAZERMAN Max et Neale Margaret, *Negotiating Rationally*, New York, Free Press, 1994, p. 23.

4. *Ibid.*, p. 31.

5. CORMAN AARON Marjorie, « The Right Frame—Managing Meaning and Making Proposals », *Harvard Management Communication Letter*, septembre 1999, p. 1-4.

6. WATKINS Michael, « Rethinking “Preparation” in Negotiations », note de cours n° 9-801-286, Boston, Harvard Business School Publishing, modifiée le 9 octobre 2001, p. 11.

---

## L'ESSENTIEL

---

Le premier défi de la négociation est de faire en sorte que l'autre partie vienne à la table des négociations. Cela n'est possible que si elle considère qu'il vaut mieux négocier que de maintenir la situation actuelle. Encouragez-la à négocier en répondant à ses motivations, en montrant que le statu quo est coûteux et en vous assurant le soutien d'alliés.

Une fois que vous avez réussi cela, il est important que vous fassiez prendre aux négociations un bon départ en soulageant les tensions, en vous assurant que toutes les parties approuvent l'ordre du jour ainsi que le déroulement des débats et en donnant le ton.

Plusieurs tactiques sont particulièrement utiles pour les négociations conflictuelles (ou gagnant perdant) :

- ★ Établissez un point d'ancrage, c'est-à-dire un point de départ à partir duquel les négociations évoluent.

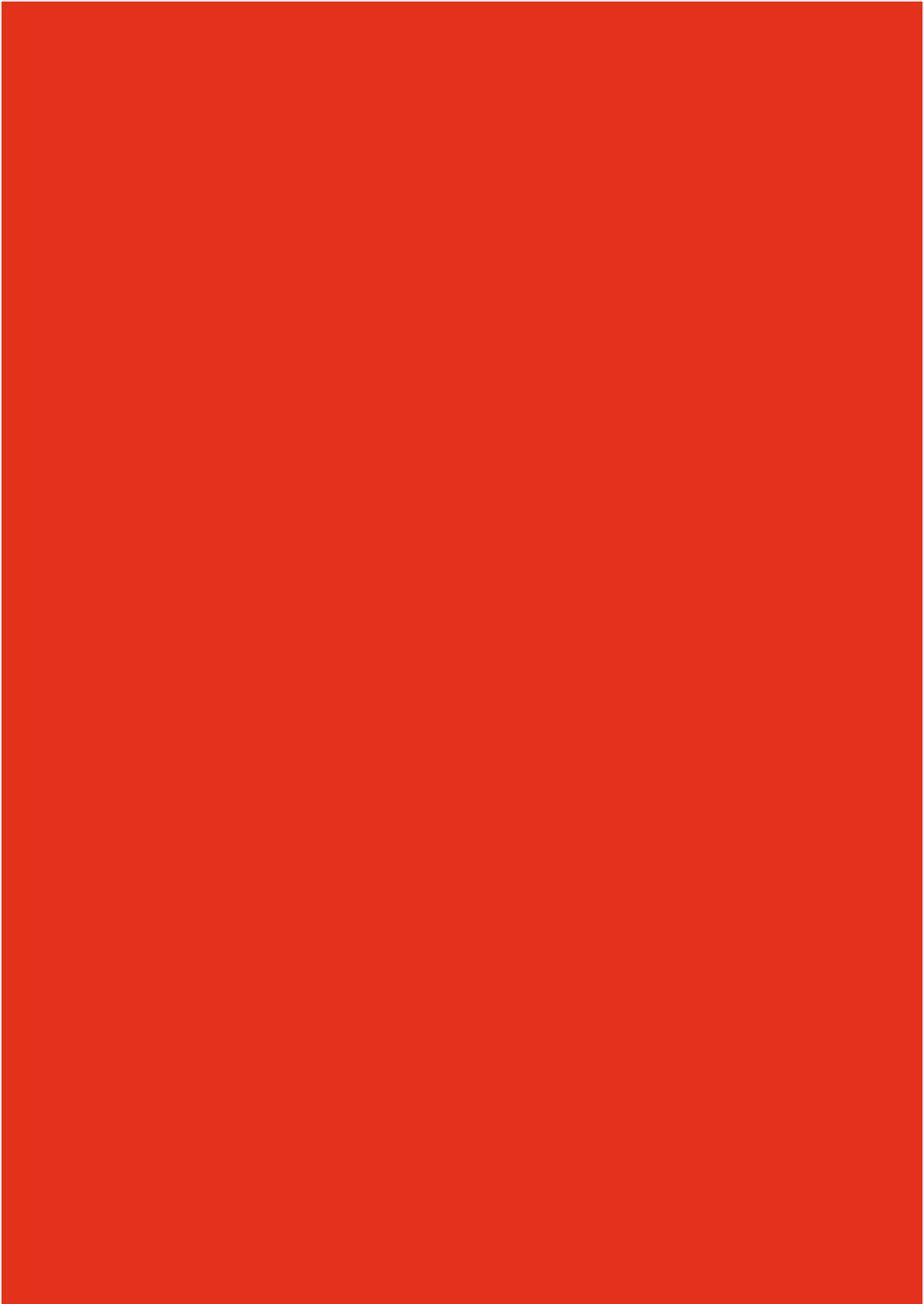
- ★ Si le point d'ancrage initial vous semble inacceptable, détournez la conversation des chiffres et des propositions. Préoccupez-vous à la place des intérêts, des préoccupations et de généralités. Puis, après un certain temps et après avoir recueilli davantage d'informations, mettez votre chiffre ou proposition sur la table et étayez-le avec des arguments solides.

★ Faites des concessions si nécessaire. Mais souvenez-vous que si vous faites une concession importante, votre interlocuteur risque fort de penser que vous pouvez concéder encore davantage. En revanche, une petite concession indique généralement que l'offre est proche du prix de réserve et que toutes les concessions à venir seront de plus en plus petites.

★ Les tactiques pour les négociations coopératives (gagnant gagnant) sont fondamentalement différentes des précédentes, puisque l'un des objectifs est la création de valeur. Ainsi, songez à ces tactiques :

- ★ Pratiquez l'écoute active.
  - ★ Exploitez les intérêts complémentaires.
  - ★ Proposez des lots afin d'obtenir des accords plus favorables.
  - ★ Pour finir, nous vous avons proposé des tactiques applicables à n'importe quelle situation :
- ★ le cadrage ;
  - ★ l'évaluation permanente.





# Surmonter les obstacles

Comment les identifier puis les franchir ?

Les notions clés au programme de ce chapitre :

- ✦ Les négociateurs intraitables.
- ✦ Le manque de confiance.
- ✦ Le manque d'informations et le dilemme du négociateur.
- ✦ Les obstacles structurels.
- ✦ Les saboteurs.
- ✦ Les différences culturelles.
- ✦ Les problèmes de communication.
- ✦ Le pouvoir du dialogue.

**P**arfois, certaines négociations ne peuvent aboutir car l'une des parties a d'autres options plus intéressantes. Les négociations n'étant pas dans son intérêt, elle préfère se retirer. Toutefois, les négociations pour lesquelles existe une zone d'accord possible (ZAP) peuvent aussi échouer. Il suffit simplement de se référer à l'histoire géopolitique pour remarquer que de nombreux conflits auraient pu être résolus si les parties avaient été plus objectives et moins guidées par la fierté, l'impatience, l'entêtement ou l'ignorance des faits. Cela se vérifie également dans les négociations d'affaires et interpersonnelles. Ce chapitre étudie les obstacles à l'aboutissement d'une négociation et les solutions pour les surmonter ou les faire disparaître.

## **Les négociateurs intraitables**

Pour les négociateurs intraitables, toute négociation est un bras de fer et ils se battent pour chaque miette du gâteau. À moins que vous ayez envie de vous lancer dans ce genre de rapports (ou n'ayez d'autres solutions), les négociations avec ces personnes peuvent être infructueuses. Voici quelques solutions afin de tirer au maximum parti de ce type de situation :

**> Identifiez le plus rapidement possible le jeu que joue votre adversaire** et ne le laissez pas vous déstabiliser. Anticipez les offres au rabais, les concessions faites à contrecœur, les coups de bluff et le baratin qui se répéteront tout au long des débats. Ne laissez pas ce comportement

vous empêcher d'analyser votre MESORE et de définir votre prix de réserve ainsi que vos attentes. Essayez d'évaluer ceux de l'autre partie et négociez en fonction.

> **Votre adversaire étant âpre au gain, soyez prudent quant aux informations que vous révélez.** Ce type de négociateur saisira tout renseignement que vous dévoilerez et s'en servira contre vous – et il ne vous donnera rien en retour. Ainsi, ne divulguez que les informations qui ne peuvent être retournées contre vous.

> **Si vous avez des doutes sur l'état d'esprit de l'autre partie, testez sa disposition à partager des informations.** Mentionnez une information mineure et voyez ce qu'elle en fait. L'utilise-t-elle contre vous ? Réagit-elle en vous délivrant une information à son tour ? Si la réponse est oui à la première question et non à la seconde, gardez-vous de lui donner d'autres informations.

> **Adoptez une stratégie différente.** Suggérez d'autres solutions : « Voici deux autres possibilités pour résoudre ce problème. » Demandez-lui celle qu'elle préfère et pourquoi. La balle sera ainsi dans son camp, ce qui l'incitera à répondre. Si elle refuse de répondre, demandez-lui si, en ajoutant ou en éliminant l'une des possibilités, cela améliorerait ou ferait empirer sa situation. Poursuivez ainsi. L'idée est de faire en sorte que l'autre partie dévoile un peu plus son jeu.

> **Soyez prêt à vous retirer.** Si l'autre partie sait que son comportement pourrait empêcher la conclusion de l'accord, elle se montrera moins autoritaire, d'autant plus qu'elle y trouve forcément un intérêt.

> **Améliorez votre MESORE.** Si votre position est faible, l'autre partie peut, sans trop de risques, vous dominer ou ne pas tenir compte de votre avis. Mais si votre MESORE est solide (ou se renforce au fil du temps), l'autre partie respectera davantage vos intérêts (voir l'encadré « [Parlez doucement, mais munissez-vous d'un grand bâton](#) »).

### **Parlez doucement, mais munissez-vous d'un grand bâton**

Dans les années qui ont suivi la Révolution, les tensions se sont accentuées entre le nouveau gouvernement français (le Directoire) et les jeunes États-Unis. Le Directoire a fermé les ports français aux navires américains et la Marine a arrêté de nombreux bateaux marchands américains pendant ce qu'on appelle désormais la « quasi-guerre ». Les ambassadeurs missionnés à Paris pour négocier une relation pacifique et autoriser le commerce ont été rejetés.

La quasi-guerre menée en mer et l'horreur des excès meurtriers de la Révolution ont conduit l'opinion américaine à basculer contre son ancien allié. Beaucoup d'Américains réclamaient la guerre. Le président John Adams résistait opiniâtement à la pression de déclarer la guerre, trop conscient des dangers d'une telle position. Il recherchait au contraire un règlement pacifique au conflit et une reprise du commerce ; pour ce faire, il a mené pendant plusieurs années une campagne diplomatique.

La France n'était pas particulièrement lésée par ce conflit avec les États-Unis : elle avait beaucoup moins besoin de l'amitié des États-Unis et de son commerce que l'inverse. Une fois Napoléon Bonaparte au pouvoir, la France est devenue la puissance militaire la plus redoutable de l'Occident. Elle pouvait se permettre d'imposer sa loi au petit pays nord-américain – et c'est ce qu'elle a fait.

Sans se laisser décourager, Adams a continué à plaider pour les négociations. Mais simultanément, il a renforcé sa position (c'est-à-dire sa MESORE) en développant la marine américaine, la faisant passer de quelques bâtiments à cinquante navires (dont des frégates très modernes). Ce pouvoir maritime a permis de sortir de l'impasse. « Le fait qu'Adams ait insisté pour développer la force navale des États-Unis, écrit le biographe David McCullough, s'est avéré décisif dans l'obtention de la paix avec la France<sup>1</sup> » en 1800. Un siècle plus tard, un autre président des États-Unis, Theodore Roosevelt, a suivi l'exemple

d'Adams, en résumant sa méthode diplomatique par le slogan « Parlez doucement, mais munissez-vous d'un grand bâton ».

## **Le manque de confiance**

---

Trouver un accord est difficile en l'absence de confiance mutuelle. Il est fréquent d'entendre dire : « Comment pouvons-nous négocier avec eux ? Nous ne croyons pas un mot de ce qu'ils nous disent. Si nous devons conclure un accord, comment être sûrs qu'ils honoreront leur partie du contrat ? »

Dans la *Harvard Business Review*, Dominick Misino, un négociateur de la police de New York à la retraite spécialisé dans la prise d'otages, a souligné l'importance de la confiance. Celle-ci, explique-t-il, commence par la politesse et le respect :

*Quand, par exemple, j'ai affaire à un criminel armé, ma règle d'or est tout simplement d'être poli... Très souvent, les personnes avec qui je négocie sont extrêmement violentes. Et ce en raison de leur très forte angoisse : un type armé et retranché dans une banque risque d'avoir un comportement « de fuite ou de lutte ». Pour dénouer la situation, je dois essayer de comprendre ce qui se passe dans sa tête. La première étape pour cela est de lui montrer du respect, ce qui atteste ma sincérité et ma fiabilité. Ainsi, avant que le malfaiteur exige quoi que ce soit, je lui demande toujours s'il a besoin de quelque chose<sup>2</sup>.*

La sincérité et la fiabilité évoquées par Misino sont les pierres angulaires de la confiance.

Ayant le choix de négocier ou non avec une partie qui n'est pas digne de confiance, les personnes disposant de solutions réalistes se tourneront vers

leurs autres options ou esquivent l'accord passé avec cette partie en le rendant plus étroit ou limité qu'il n'aurait été autrement. Les spécialistes de la négociation appellent cela des « accords précaires ». Malgré tout, même si vous soupçonnez l'autre partie de ne pas être tout à fait digne de confiance, ne renoncez pas trop rapidement.

- > Insistez sur le fait que l'accord est fondé sur leur présentation précise et honnête de la situation.
- > Exigez que l'autre partie vous fournisse un dossier d'information et que les termes de l'accord dépendent explicitement de son exactitude.
- > Façonnez l'accord de sorte à rendre les bénéfices futurs dépendants du respect et de la bonne exécution de l'accord actuel.
- > Réclamez une transparence sur le respect de l'accord. Vous pourriez avoir envie de mettre en place des mesures de contrôle faciles à gérer et qui vous garantissent que les termes de l'accord sont honorés par l'autre partie. Par exemple, si vous avez accepté de vendre une technologie propriétaire en échange de royalties, il serait judicieux de stipuler dans l'accord que vous avez un droit d'accès régulier aux livres de comptes de l'autre partie, afin de vous assurer du bon calcul de vos royalties.
- > Exigez des mesures de mise en application, telles qu'un dépôt de garantie, une convention de séquestre ou des pénalités pour non-respect (ou peut-être des avantages en cas d'exécution en avance).

## **Le manque d'informations et le dilemme du négociateur**

---

Les négociateurs ont des difficultés à s'entendre lorsqu'ils disposent de peu ou pas d'informations pertinentes sur les intérêts de leurs homologues. En

l'absence d'informations éclairantes, ils passent l'un à côté de l'autre, comme deux bateaux qui naviguent dans la nuit.

Voici un exemple :

*Les Produits Corpois venaient de remporter un gros contrat avec la Marine pour produire des moteurs électriques au cours des douze prochains mois. Dans la liste des pièces nécessaires à Corpois, figuraient 20 000 faisceaux de câbles et cela était urgent. Malheureusement, tous ses fournisseurs habituels étaient déjà en retard pour d'autres commandes. Puis, le département des achats a trouvé les Manufactures de l'Ouest, un petit fabricant de pièces situé en périphérie de Rennes.*

*Les deux entreprises ne se connaissant pas, leurs négociateurs avaient des raisons de ne pas communiquer certaines informations. Par exemple, les représentants de Corpois ne voulaient pas que les Manufactures de l'Ouest sachent combien ils étaient désespérés de trouver rapidement 20 000 faisceaux de câbles. Sans ces faisceaux, leur accord avec la Marine pourrait échouer. « Si les Manufactures de l'Ouest l'apprennent, a déclaré un haut responsable de l'entreprise, nous serions en mauvaise position pour négocier et nous nous ferions avoir sur le prix. Ils sauraient que nous serions dos au mur. » De même, les Manufactures de l'Ouest avaient le sentiment d'être dans une mauvaise position pour négocier : « Si les Produits Corpois apprenaient que nous ne tournons qu'à 40 % de notre capacité, a expliqué le responsable commercial à son patron, ils demanderont un prix dérisoire – que nous leur accorderions probablement. »*

Même si Corpois et les Manufactures de l'Ouest ont besoin l'un de l'autre pour des raisons économiques, aucun des deux ne le comprend. Chacun craint de révéler des informations sur sa situation. Ainsi, si aucune partie ne



parle franchement, elles pourraient facilement ne pas parvenir à négocier un accord. Faites à l'aveuglette, l'offre d'achat de Corpois et l'offre de vente des Manufactures pourraient être si divergentes que chaque partie serait tentée de se retirer. Cette situation est symptomatique de ce que les experts de la négociation nomment le « dilemme du négociateur ». Dans ce dilemme, les deux parties pourraient créer de la valeur si et seulement si toutes les deux étaient disposées à divulguer des informations sur leurs besoins et leur situation économique. Mais aucune n'acceptera que l'une donne des informations et l'autre non. Les issues possibles sont décrites dans la [figure 6.1](#). En l'occurrence, il est évident que les deux entreprises feront des gains modestes si toutes deux se montrent honnêtes. De toute évidence également, il est peu probable qu'une partie réalise un gain important si elle cache des informations ou trompe l'autre partie alors que celle-ci se montre sincère.

Dans le dilemme du négociateur, une partie s'expose à un risque en révélant la première des informations importantes. L'une tirera plus d'avantages à se taire et à encourager l'autre à se découvrir. Cependant, si les deux parties gardent le silence, toutes deux seront perdantes.

Ainsi, comment résoudre ce dilemme en vue d'un bénéfice mutuel ? La meilleure solution est de partager des informations de manière prudente, réciproque et progressive. Par exemple, une partie prend un petit risque : elle révèle une information mineure sur ses intérêts. Puis, elle fait une requête : « Maintenant, parlez-nous un peu de vos intérêts. » Si l'autre partie consent à parler, cela instaure un climat de confiance dans lequel pourront être échangées en toute sécurité d'autres informations. La confiance établie et les échanges se poursuivant, chaque partie dévoile petit à petit ses cartes clés. Des possibilités de créer et de partager de la valeur peuvent alors être identifiées.

Figure 6.1

> **LE DILEMME DU NÉGOCIATEUR**

		<b>Manufactures de l'Ouest</b>	
		Être sincère	Cacher ou tromper
<b>Corpo is</b>	Être sincère	Gains modestes pour les deux entreprises.	Gains importants pour les Manufactures de l'Ouest et gains modestes pour Corpois
	Cacher ou tromper	Gains importants pour Corpois et gains modestes pour les Manufactures de l'Ouest.	Aucun gain pour personne. Les négociations peuvent échouer.

(Source : Adapté avec la permission de Michael WATKINS, « Diagnosing and Overcoming Barriers to Agreement », note de cours n° 9-800-333, Boston, Harvard Business School Publishing, modifiée le 8 mai 2000, p. 4.)

## **Les obstacles structurels**

Dans certains cas, la route vers l'accord est entravée par des obstacles structurels. En voici quelques exemples :

> **Toutes les parties concernées ne siègent pas à la table des négociations.** Par exemple, un planning doit être négocié pour le développement d'un nouveau produit. La recherche-développement et le marketing sont représentés, mais personne n'a convié à la réunion la fabrication dont l'avis est essentiel.

**La solution :** Impliquez toutes les personnes concernées.

**> Des parties présentes aux négociations n'ont rien à y faire** – pire encore, elles se mettent en travers de la route.

*La solution* : Faites en sorte que le groupe affronte la ou les personnes qui empêchent d'avancer et demandez-leur de s'effacer. Si elles résistent, faites appel à une autorité supérieure pour les disqualifier.

**> Une ou plusieurs parties qui, en toute légitimité, participent aux négociations empêchent délibérément de trouver un accord.**

*La solution* : Si votre fonction vous donne le pouvoir de prendre le dessus, ordonnez à cette ou ces personnes d'arrêter. Sinon, formez une coalition entre participants pour transmettre le même message.

**> Personne ne se sent pressé par le temps** et, de ce fait, les négociations traînent en longueur.

*La solution* : Pour éviter cela, programmez ce que Michael Watkins appelle un « événement qui pousse à l'action », telle une date butoir ou une réunion sur l'avancement du projet. Par exemple, « Nous donnons exclusivement à votre entreprise la possibilité de nous faire une offre pour cette mission. Cependant, si aucun accord mutuellement satisfaisant n'est trouvé au 15 mars, nous devons chercher d'autres offres. » S'il n'y a pas de composante temporelle dans vos négociations en cours, songez à en ajouter une. « Puisque nous sommes d'accord sur le fait que cela avance trop lentement, je suggère que nous adoptions un planning qui prévoit la conclusion de nos négociations le 15 mars. »

**> La ratification d'un accord dépend de la ratification d'un autre, dont les négociations n'aboutissent pas.**

*La solution* : Si cela est pertinent ou possible, distinguez les deux négociations. Sinon, envisagez d'assigner une limite dans le temps à la seconde négociation.

## **Les saboteurs**

---

Dans les négociations multipartites notamment, certaines parties peuvent souhaiter que l'issue soit l'absence d'accord. On les appelle des « saboteurs ». Ils peuvent avoir le pouvoir de bloquer ou de saboter les négociations. Ils peuvent siéger ou non à la table des négociations. Par exemple, le président de la République peut négocier un contrat commercial avec un autre pays, mais deux ou trois parlementaires puissants, qui considèrent cet accord comme contraire aux intérêts de leurs électeurs, peuvent empêcher sa ratification au Parlement. Un manager influent, qui est écouté par des membres importants du conseil d'administration, peut parfois obtenir le même résultat.

**Vous pouvez anticiper cet obstacle en identifiant toutes les parties prenantes clés, leurs intérêts, leur pouvoir d'influer sur l'accord et sa mise en application. Puis, repérez les saboteurs potentiels et demandez-vous comment présenter l'accord pour que leur envie de sabotage soit anéantie.**

### **Quelques conseils pour gérer les saboteurs**

De nombreuses négociations internes ont pour objectif de produire un changement au sein de l'entreprise. Cet objectif a beau être une condition nécessaire au dynamisme, il y a souvent des perdants et des gagnants. Ceux qui se voient éventuellement comme des perdants font leur possible pour résister au changement.

Machiavel mettait en garde ses lecteurs : « Celui qui s'y engage [à introduire de nouvelles institutions] a pour ennemis tous ceux qui profitaient des institutions anciennes. » Ce qui était vrai dans l'Italie du XVI<sup>e</sup> siècle l'est toujours aujourd'hui. De toute évidence, certaines

personnes apprécient les avantages qui leur semblent, à tort ou à raison, menacés par le changement. Elles peuvent le percevoir comme une menace pour leur gagne-pain, leurs à-côtés, leurs acquis sociaux ou leur statut dans l'entreprise.

Chaque fois qu'une personne se considère comme lésée à l'issue d'une négociation, attendez-vous de sa part à de la résistance et, éventuellement, à du sabotage. La résistance peut être passive, sous la forme d'un non-engagement envers les objectifs ou le processus pour les atteindre, ou elle peut être active, prenant alors la forme d'une opposition ou contestation directe. Voici quelques astuces pour faire face à cette résistance et à ce sabotage :

- > Essayez toujours de répondre à la question : « Où et comment ce changement sera synonyme de douleur ou de perte dans l'entreprise ? ».

- > Identifiez les personnes qui peuvent être perdantes et essayez d'anticiper leur réaction.

- > Exposez les arguments en faveur du changement aux résistants potentiels. Expliquez l'urgence de se départir des routines ou dispositions actuelles.

- > Mettez en évidence les bénéfices du changement pour ces personnes réticentes. Il peut s'agir d'une plus grande sécurité de l'emploi, d'un salaire plus important, etc. Rien ne garantit que les bénéfices du changement soient moins nombreux que les pertes pour ces personnes. Cependant, en leur expliquant ces bénéfices, cela détournera leur attention des points négatifs et la recentrera sur les positifs.

- > Aidez les personnes réticentes à se trouver un nouveau rôle, qui leur permette réellement d'apporter leur pierre à l'édifice et qui atténue leurs pertes.

- > N'oubliez pas que si certains résistent au changement, c'est parce que celui-ci est synonyme d'une perte de contrôle sur leur

quotidien. Vous pouvez leur rendre une part de ce contrôle en les faisant participer activement à la mise en place du changement.

> Formez une coalition avec suffisamment de force pour l'emporter sur les saboteurs.

## **Les différences culturelles**

---

Notre façon de parler et de penser, nos convictions, notre style de communication et notre personnalité sont façonnés par un tissu de dynamiques culturelles, sociales et liées à notre sexe. La culture correspond à un ensemble de tendances qui sont plus répandues dans un groupe que dans un autre (la façon dont se comportent et pensent les individus). Nous tendons, par exemple, à attribuer tout comportement curieux au caractère des Anglais, à la mentalité des femmes, à la personnalité des avocats ou même à la culture de certaines entreprises.

Mais **la culture ne détermine pas ou ne permet pas de prédire le comportement**, ni les choix d'un individu : il existe toujours d'importantes variations au sein d'un même groupe culturel. Ainsi, un ingénieur italien peut partager plus de points communs avec un ingénieur allemand qu'avec un artiste italien, ou une avocate avec un avocat plutôt qu'avec une musicienne.

On attribue souvent un échec ou une difficulté dans une négociation à des différences de culture ou de sexe, alors qu'elles peuvent très bien ne pas être la cause du problème. On lève les bras au ciel et déclare : « Le problème, c'est que c'est une femme et qu'elle ne sait pas gérer les conflits », ou « Il est en retard, parce que c'est la manière des Argentins de gérer le temps ». Ne commettez pas ces erreurs. En attribuant les problèmes au sexe ou à la culture, vous pouvez manquer l'indice laissé par la négociatrice signalant les limites de son entreprise. Ou vous pouvez ne pas remarquer les problèmes de production de l'entreprise argentine.

**Si vous négociez avec une personne issue d'une culture très différente de la vôtre et si vous rencontrez des difficultés pour vous comprendre ou faire affaire ensemble, recherchez des tendances dans ces problèmes et demandez-vous : « Quels genres de problèmes nous désespèrent ? À quels types de malentendus sommes-nous confrontés ? » Si vous décelez des tendances, analysez-les ensemble.**

Si vous avez le temps, consultez tout ouvrage disponible sur la culture de l'autre négociateur et comparez-la à la vôtre. En quoi sont-elles différentes ? Cela explique-t-il les problèmes que vous rencontrez ?

Des cultures différentes impliquent parfois des hypothèses implicites divergentes à la table des négociations. Elles peuvent constituer un obstacle à l'accord. Michael Watkins considère ces hypothèses comme « les convictions les plus profondément ancrées, souvent tacites, qui imprègnent et sous-tendent les systèmes sociaux. Ces convictions sont l'air que tout le monde respire mais ne voit jamais<sup>3</sup>. » Prêtez particulièrement attention aux hypothèses qui portent sur la personne qui devrait prendre les décisions, sur ce qui a de la valeur et sur ce qui arrivera si un accord est trouvé.

Les différences de culture d'entreprise peuvent aussi être à l'origine des problèmes qui tourmentent les négociateurs. Par exemple, si vos réunions avec un partenaire de joint-venture semblent ne pas aboutir, la différence entre la culture de votre entreprise et la sienne en est peut-être la cause. C'est particulièrement vrai lorsqu'une entreprise est extrêmement entrepreneuriale (« Faisons-le ») et que l'autre est très bureaucratique (« Nous devons suivre les procédures habituelles »). C'est le problème qu'ont rencontré, dans le cadre d'un partenariat de recherche et développement, Alza, une petite start-up entrepreneuriale située en

Californie, et Ciba-Geigy, le géant suisse de l'industrie pharmaceutique. Voici la description qu'en ont faite Gary Hamel et Yves Doz :

*[Le fondateur d'Alza] était fermement convaincu de l'intérêt d'une ambiance de travail décontractée et égalitaire où des talents exceptionnels pouvaient s'épanouir au sein d'équipes autonomes. Les équipes d'Alza travaillaient rapidement et de manière informelle pour coordonner les nombreuses technologies nécessaires au développement de systèmes sophistiqués d'administration transdermique de médicaments. De l'autre côté, l'entreprise Ciba-Geigy existait depuis deux siècles. C'était l'exemple même d'une entreprise européenne traditionnelle, disciplinée et dévouée. En tant que grande multinationale, Ciba-Geigy était bureaucratique et organisée de manière formelle<sup>4</sup>.*

Comme le décrivent Hamel et Doz, de considérables différences culturelles, historiques et organisationnelles ont fortement entravé la collaboration et l'entente entre ces deux entreprises. Alza s'attendait à ce que ses partenaires travaillent au rythme de la Silicon Valley, tandis que Ciba voulait que les choses avancent plus progressivement. Pour aggraver la situation, la confiance indispensable pour sceller le partenariat ne s'est jamais développée. Alza craignait toujours que son partenaire de plus grande taille usurpe la seule valeur qu'elle possédait : sa technologie. En raison de cette méfiance, leur collaboration a été très limitée.

Vous pouvez aussi contribuer à instaurer un climat de confiance en facilitant les relations et en améliorant la communication entre les entreprises impliquées dans les négociations. Les joint-ventures, par exemple, nécessitent une solide confiance entre des entreprises indépendantes. Les managers expérimentés de joint-ventures offrent aux collaborateurs clés des différentes parties l'occasion d'apprendre à se connaître et de travailler



ensemble à l'occasion des prises de décision. Ils organisent des réunions au cours desquelles les problèmes, les opportunités et les conflits sont évoqués et résolus. Cela permet d'établir la confiance nécessaire au succès du partenariat.

## **Les problèmes de communication**

---

La communication est centrale dans les négociations. Vous ne pouvez pas avancer sans elle. À cause d'une mauvaise communication, ce qui est simple devient laborieux et ce qui est difficile impossible. Par conséquent, les négociations tournent au vinaigre et des conflits éclatent. Si vous estimez que les négociations achoppent sur un problème de communication, essayez les tactiques suivantes :

> **Demandez à faire une pause.** Repensez à ce qui a été dit, comment et par qui. Recherchez des tendances. La confusion ou le malentendu provenait-il d'un seul sujet ? Des hypothèses ou des attentes importantes n'ont-elles pas été exprimées ? Après la pause, soulevez la question sans vous montrer réprobateur. Écoutez activement l'autre partie, pendant qu'elle explique son point de vue sur la question. Prenez-en note. Expliquez le vôtre. Puis essayez d'identifier le problème.

> **Si le porte-parole de votre équipe de négociation semble agacer l'autre partie, faites-le remplacer.** Demandez à l'autre partie de faire de même si son porte-parole excède votre équipe.

> **Ensemble, consignez par écrit les progrès au fur et à mesure qu'ils sont accomplis.** C'est particulièrement indispensable pour les négociations qui se déroulent en plusieurs phases. Cela empêchera tout problème du genre : « Je ne me souviens pas d'avoir accepté ceci. »

## Le pouvoir du dialogue

Le dialogue est un moyen de communication puissant et un remède efficace contre la majorité, sinon la totalité, des obstacles décrits dans ce chapitre. C'est une forme de communication éprouvée, qui permet aux parties d'échanger leur point de vue et leurs idées afin de trouver une solution amiable. Le dialogue est en général la meilleure façon de décortiquer un problème, couche par couche, de placer des préoccupations inavouées sur le devant de la scène, de développer des solutions et de trouver un terrain d'entente.

Même si la pratique du dialogue entre au moins deux individus date assurément de la nuit des temps, Platon, avec ses dialogues socratiques, a permis à l'Occident d'apprécier son pouvoir. L'objectif de Platon n'était pas de nous dire ce que lui pensait, mais de nous apprendre à considérer une idée sous tous ses angles en suivant un processus logique qui, au final, nous ouvrirait les portes de la vérité et du sens commun. Ce même processus logique permet aux négociations de se dérouler en douceur, de faire ressortir les meilleures idées et de s'appuyer sur celles-ci pour conclure un accord.

Grâce au dialogue, vous pouvez également donner à vos interlocuteurs une direction, sans avoir à leur expliquer directement ce qu'ils doivent faire – ce que devraient apprendre à faire les managers des entreprises participatives d'aujourd'hui. Pour ces managers, négocier avec un collaborateur est tout aussi important que de le diriger. Par exemple, au lieu de dire : « Je veux l'état des stocks sur mon bureau demain à 15 h », vous pourriez essayer ceci :

*Le manager : Où en êtes-vous concernant l'état des stocks ?*

*Le collaborateur : J'ai presque terminé. Il ne me reste plus qu'une partie à finaliser.*

*Le manager : Parfait. Voyez-vous un inconvénient à ce qu'il soit terminé pour demain après-midi ?*

*Le collaborateur : Non bien sûr, si vous en avez besoin. Comptez sur moi.*

La méthode la plus efficace pour un manager et ses collaborateurs peut aussi l'être pour les parties négociantes, à condition de commencer les débats en douceur, de pratiquer l'écoute active et d'instaurer progressivement le niveau de confiance exigé par la résolution de problème.

- 
1. MCCULLOUGH David, *John Adams*, New York, Simon & Schuster, 2001, p. 366.
  2. COUTU Diane, « Negotiating without a Net », *Harvard Business Review*, oct. 2002, p. 50.
  3. WATKINS Michael, « Diagnosing and Overcoming Barriers to Agreement », note de cours no 9-800-333, Boston, Harvard Business School Publishing, modifiée le 8 mai 2000, p. 15.
  4. HAMEL Gary et DOZ Yves, *L'Avantage des alliances*, Paris, Dunod, 2000.

---

## L'ESSENTIEL

---

Ce chapitre a passé en revue les obstacles typiques qui entravent la négociation d'un accord et a proposé des solutions pour les surmonter ou les éliminer.

★ Les négociateurs intraitables chercheront à tirer la couverture à eux et feront en sorte que ce soit vous qui fassiez toutes les concessions. Vous pouvez faire affaire avec eux à condition de bien comprendre leur jeu, de ne pas leur divulguer d'informations qu'ils retourneront contre vous (à moins qu'ils ne se montrent disposés à échanger des informations) et de leur faire bien comprendre que ce n'est pas un souci pour vous de mettre un terme aux débats. Si vous ne voulez pas (ou ne pouvez pas) vous retirer, faites tout votre possible pour consolider votre position et votre solution de repli.

★ Le manque de confiance est un obstacle sérieux dans une négociation. Néanmoins, un accord est possible si vous prenez des précautions, exigez des mesures de mise en application, incitez au respect de l'accord et insistez sur la transparence.

★ Il est difficile de conclure un accord (et impossible de créer de la valeur) en l'absence d'informations. Quels sont les intérêts de l'autre partie ? Qu'a-t-elle à offrir ? Qu'est-elle prête à concéder ? Paradoxalement, les parties, par crainte de favoriser l'autre, ont tendance à cacher les informations nécessaires pour créer de la valeur pour les deux parties. Chacune est réticente à se découvrir en premier. C'est le dilemme du négociateur. La solution ? Partager des informations de manière prudente, réciproque et progressive.

★ Parmi les entraves structurelles, figurent l'absence de parties importantes à la table des négociations, la présence de personnes non concernées et qui feront obstacle ainsi que le fait de ne pas se sentir pressé d'avancer. Nous vous avons indiqué les solutions possibles.

★ Les saboteurs sont des personnes qui bloquent ou sapent les négociations. Nous vous avons suggéré plusieurs astuces pour neutraliser ou l'emporter sur ces individus, notamment par la création de coalitions gagnantes.

★ Les différences culturelles peuvent être des obstacles, en particulier lorsque l'une des parties vient à la table des négociations avec des hypothèses que l'autre ne remarque pas et qui portent sur la personne qui devrait prendre les décisions, sur ce qui a de la valeur et ce qui arrivera si un accord est conclu. Les représentants d'entreprises aux cultures antagonistes (par exemple, entrepreneuriale / bureaucratique) rencontreront sans doute des difficultés pour trouver un terrain d'entente.

★ Les problèmes de communication peuvent aussi constituer un obstacle. Vous pouvez les contourner en exigeant que chaque équipe soit conduite par un porte-parole performant, en pratiquant l'écoute active, en consignant les progrès au fur et à mesure qu'ils sont réalisés et en établissant un véritable dialogue entre vos partenaires et vous.

★ Le dialogue peut faire disparaître ou atténuer tous les obstacles décrits dans ce chapitre.



## Les auteurs

---

**Christopher Bartlett** est diplômé de l'université de Harvard. Ancien consultant en management chez McKinsey & Company, il est professeur d'administration des entreprises à la Harvard Business School. (*Partie 2*)

Titulaire d'un MBA de l'université de Saint-Thomas (États-Unis), **Richard Luecke** est un auteur confirmé qui a déjà publié une trentaine d'ouvrages sur divers sujets de la vie professionnelle. (*Parties 1, 2, 3, 4*)

**Michael Roberto** est chercheur et ancien professeur à la Harvard Business School. Ses travaux sont axés principalement sur les processus stratégiques de prise de direction et les équipes de direction. (*Partie 1*)

**Alan J. Rowe**, diplômé de l'université de Columbia, est professeur honoraire de l'université de Southern California et spécialiste du management de l'entreprise. (*Partie 3*)

Professeur associé, **Michael Watkins** est chercheur en négociation et en leadership. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages traitant notamment de la prise de fonction des leaders. (*Partie 4*)



Retrouvez tous nos ouvrages  
sur [www.editions-prisma.com](http://www.editions-prisma.com)

Original work copyright © 2003, 2004, 2005 Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press  
Éditions originales publiées par Harvard Business School Publishing Corporation avec l'autorisation  
de Harvard Business Review Press  
© 2003, 2004, 2005 Harvard Business School Publishing Corporation

Ce livre est adopté de l'édition française des ouvrages *L'Essentiel pour négocier*,  
*L'Essentiel pour décider*, *L'Essentiel pour manager* et *L'Essentiel pour gérer son temps*.  
© 2003-2005 Éditions Prisma / Prisma Media  
Pour la présente édition © 2020, Prisma Media

Prisma Media, 13, rue Henri-Barbusse  
92624 Gennevilliers Cedex  
N° de Siren : 318 826 187  
Tous droits réservés

Directeur : Pierre-Olivier Bonfillon  
Directrice éditoriale : Françoise Kerlo  
Responsable d'édition : Valérie Langrognet  
Chargé d'édition : Nicolas Rabeau  
Chefs de fabrication : Jérôme Brotons et Anne-Kathrin Fischer  
Composition : Nord Compo  
Traduction : Anne Rémond, sauf partie 3 : Mathilde Gervais

EAN : 978-2-8104-2957-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.