

L'intérêt de la négociation raisonnée en situation difficile et complexe

De nombreux ouvrages, manuels articles font référence, parlent de négociation gagnant-gagnant.

Tout comme le terme d'écoute active, le terme de négociation raisonnée s'est « démocratisé » au risque d'en banaliser, dévaloriser la portée, le sérieux et la complexité.

Cet article tente d'en redonner le sens à travers, notamment, la présentation de situations de négociation porteuses de complexité et tensions.

I. Qu'est-ce que la négociation raisonnée

La négociation raisonnée, ou méthode gagnant/gagnant est fondée sur la coopération. Elle a été mise au point par les professeurs Fisher et Ury de Harvard.

Cette méthode s'attache au fond, aux avantages mutuels, à retenir des critères justes, objectifs, pour trouver un accord.

Elle repose sur des principes :

- Ne pas confondre le différend à résoudre (provenant des écarts de besoins, de valeurs) et les personnalités face à face pour encourager les acteurs à traiter le problème, à faire preuve de compréhension ;
- Se concentrer sur les intérêts (divergents et communs) et les besoins ;
- Chercher des options c'est-à-dire des solutions pouvant apporter aux parties prenantes un bénéfice mutuel, une satisfaction de leurs besoins ;
- Retenir des critères de décision objectifs, non soumis aux influences des parties, faciles à mettre en œuvre, clairs, acceptés

Un processus à suivre.

1. Etape 1. Clarifier la situation

Il va s'agir de :

- Faire s'exprimer sur la situation
- Identifier les perceptions
- Percevoir les enjeux respectifs, les attentes, les besoins
- Percevoir les positions : pour détecter les tactiques, identifier des intérêts potentiellement communs, ne pas se figer sur les positions, éviter une guerre des positions, élargir les perspectives pour augmenter les latitudes de négociation.
- Collecter des informations

Ainsi, il devient déjà possible d'augmenter la valeur totale de ce qui pourra être gagné.

Pour minimiser les risques de dérives, blocages immédiats, préciser le périmètre de la discussion, ses modalités, le planning est une précaution à prendre.

2. Etape 2. Connaître ses interlocuteurs

On tiendra compte du nombre d'interlocuteurs, de leur pouvoir de décision, de leur degré d'expertise.

On cherchera à connaître son autorité, sa position hiérarchique, s'il dispose d'un mandat, ses compétences, son mode de fonctionnement (système de valeurs, son processus de prise de décision).

On sera attentif à sa culture d'origine (cf. article négociation internationale), ses émotions, ses motivations, freins, réticences ou encore possibles hostilités.

Cette étape a pour but encore de créer un échange coopératif.

3. Etape 3. Découvrir les intérêts

Comme cela avait été traité dans un article précédent sur la négociation, il est indispensable de :

- Déetecter intérêts et objectifs ;
- Déetecter leur hiérarchisation ;
- Découvrir les seuils maximal-minimal ;
- D'être prêts à des concessions pour disposer de flexibilité ;
- D'aboutir à une zone d'accord possible.

4. Etape 4. Marge de manoeuvre

Anticiper est de mise ;

Connaître ses alternatives (BATNA cf.article négociation) ;

Créer un effet de levier des alternatives à la négociation pour ramener, si nécessaire, l'autre dans la négociation, en lui faisant percevoir les risques, désavantages à ne pas rester dans la négociation ou lui faire voir tous les gains supplémentaires que la proposition comporte ;

5. Etape 5. La transaction

Il faut ancrer la négociation, recourir à des critères objectifs, vérifiables de l'ordre du raisonnable qui rendra l'offre acceptable.

Proposer des options, d'autres solutions c'est accroître les chances de réussite, de résolution mais aussi de satisfaire des intérêts secondaires ou non exprimés.

Connaître ce qui sera considéré comme inacceptable permet d'éviter tout blocage.

6. Etape 6. Installer la relation

Il faut déterminer ce qui rendra le contexte accueillant en s'attachant aux conditions d'accueil, au lieu, à l'organisation, au recours à des signes, gestes. Il faut déceler ce qui met à l'aise l'autre, risque de le contrarier, de le freiner...

Il va falloir aussi fixer le démarrage des concessions, qui va « ouvrir le jeu » en fixant les limites, en retenant les objectifs, en appréciant l'atteinte plus ou moins partielle d'une satisfaction.

II. Négocier en situation de crise.

1. Un groupe de négociation

Composé de plusieurs participants dont 3 négociateurs au profil particulier

| Type | Rôles | Qualité première |
|------------------------|--|------------------|
| Négociateur au contact | Etablir la relation Instaurer un rapport de confiance | Empathie |
| Négociateur soutien | Soutenir le négociateur contact (suggestions, angles d'analyse ;..) Relayer le négociateur au contact | Ecoute |
| Négociateur référent | Analyser Surveiller la relation établie (engagements émotionnels, manipulation) | Recul |

2. Respecter un processus

| Phases | Contenu | Qualité première |
|-------------|--|---|
| Analyse | Collecte d'informations Elaboration profil Prospective situationnelle Elaboration d'une stratégie | Adaptabilité |
| Préparation | Simulation négociation | Anticipation |
| Contact | Créer la relation | Connaissance des techniques de prise de contact Créativité |
| Sortie | | Coordination |

III. Négocier en situation de conflit

| Nature des obstacles | Portée | Qualités à déployer |
|-----------------------|---|--|
| Stratégiques | Sur les gains, intérêts et préférences en situation d'asymétrie d'information, d'incertitude générant des coûts de transaction et donc une négociation non optimale. Incite à développer des modèles décisionnels type théorie des jeux. Tactiques d'appropriation, stratégies distributives. | Développer des stratégies intégratives |
| Intermédiaires | Lorsque les négociations font intervenir des représentants ce qui amène des risques d'agence (sélection adverse et aléa moral). | Contrôle des agents par mise en place de moyens (contrats de mandat, mesures incitatives...) |
| Cognitif | Déterminé par les aptitudes à appréhender, traiter et accepter risques et incertitude. Les obstacles tiennent tant à la perception, aux modèles disponibles pouvant être utilisés qu'au degré d'aversion aux risques, pertes. | Test des perceptions, empathie, simulations, ouverture |
| Réaction dévaluatoire | Dévalorisation des solutions proposées pour en limiter l'attrait et obtenir davantage au risque de bloquer la situation. | Amener l'autre à sa propre solution, proposer plusieurs solutions, pratiquer empathie et affirmation de soi. |

IV. Négocier comme instrument de management

A. Qu'est-ce que la négociation managériale ?

Parler de négociation managériale, c'est reconnaître des protagonistes aux enjeux différents qui veulent aboutir dans le cadre de leur relation.

Elle peut porter sur la fixation d'objectifs, l'établissement de budgets, de choix stratégiques, de définition de responsabilités, de rémunération, d'organisation du travail, de conflits....

La littérature est plutôt pauvre sur la négociation en contexte managérial. Nous allons la caractériser à travers les 5 points suivants :

1. Des acteurs de la même organisation

Première spécificité de cette négociation, elle met en scène des acteurs appartenant à la même organisation qui en partagent donc les mêmes objectifs globaux, mais, peuvent exprimer des divergences d'objectifs du fait de divergences culturelles, idéologiques, de perception ou encore de compréhension.

Ces acteurs ont la particularité d'être interdépendants.

Ces acteurs appartenant au même collectif de travail font apparaître cependant des disparités de rôle, de statut, d'expérience, de spécialité, de culture, de position hiérarchique...ce qui influera sur leur rationalité, processus décisionnel...

De multiples personnes dans l'organisation ont ainsi de multiples occasions de négocier.

2. Une spécificité temporelle

La négociation managériale se caractérise aussi par une sorte d'hérésie temporelle. En effet, elle se situe à la fois dans l'immédiateté (rencontre quotidienne), à des moments bien délimités dans le temps (ponctualité) (fixation d'objectifs) et à long terme car les relations existent sur une très longue période pendant laquelle les partenaires, qui peuvent appartenir à des groupes ou sous-groupes différents, se connaissent directement, par ouïe dire, ont pu se rencontrer à diverses occasions et dont la position est amenée à changer dans le temps.

Les négociations managériales doivent être considérées comme un moyen d'ajustement permanent.

3. Des enjeux complexes

Cette complexité se situe à différents niveaux :

- A l'échelle de l'individu qui est soumis à des conflits internes entre ses enjeux personnels et les enjeux collectifs ;
- Entre les individus dont les enjeux peuvent être différents, contradictoires, conflictuels.
- Entre les coalitions d'individus formées autour d'enjeux ponctuellement fédérateurs.

La négociation managériale doit permettre une convergence en jouant sur les contributions et rétributions de chacun (Morin 1991).

4. Des pouvoirs multiples

Les organisations font émerger des pouvoirs :

- Institutionnel : attaché à l'organisation ;
- Individuel : attaché aux informations détenues par un individu ;
- Circonstanciel : attaché à la situation du moment, à son cadre spatio-temporel.

5. Une dominante coopérative

Le manager a tout intérêt à négocier de manière à intégrer les différents objectifs et à créer des relations de confiance.

Ce mode de négociation répond mieux aux enjeux, aux caractéristiques des situations de négociations managériales (forte interdépendance, relations de long terme, nécessité d'aboutir à une solution satisfaisante pour tous).

Toutes ces caractéristiques plaident en faveur de la négociation raisonnée d'autant plus que le contexte de négociation managérial est complexe.

B. Le contexte managérial : une situation difficile et complexe

1. Du fait de la mondialisation

La mondialisation des échanges à laquelle participent les organisations, son impact sur les objectifs, menaces qui pèsent sur les entreprises les conduisent à développer des stratégies d'internationalisation, de rapprochement, accroissent le nombre d'enjeux, de zones de coopération, de relations, de divergences pour les hommes qui y travaillent.

2. Du fait des TIC

L'essor des TIC impacte sur le volume des informations, leur vitesse de circulation, de transmission. Elles modifient les rapports sociaux, les méthodes de travail. Certains parlent

même de nouvelle civilisation. Leurs impacts se manifestent bien évidemment au sein des organisations. Elles augmentent la fréquence des ajustements mutuels.

3. Du fait des changements structurels

Les organisations font preuve d'une dynamique structurelle vers des configurations décentralisées, décloisonnées, ouvertes, favorisant l'autonomie, répondant à des logiques de produits, marchés, projets...

Elles optent pour le reengineering, le delayering, l'empowerment.

On parle de structures innovantes, poly cellulaires, en pyramide inversée, réseau...

L'ensemble de ces évolutions crée une complexité informationnelle, de communication, de jeux de pouvoirs. Les interdépendances s'aiguisent, les zones d'incertitude au sens ce Crozier se multiplient et doivent être maîtrisées.

Tout cela renforce la place et l'importance de la négociation.

4. Du fait du développement du fonctionnement en projet

Le management par projet s'est largement diffusé au sein des organisations à travers le monde. Ce type de management encourage les interdépendances, convergences d'objectifs, divergences, conflits, jalousies, délégation, décentralisation, concurrence dans l'accès aux ressources...

Il met aussi en évidence une confrontation entre une organisation temporaire et une organisation permanente autre lieu de négociation.

Ainsi il y a négociation à l'intérieur du groupe projet, entre le groupe et la structure permanente quant aux délais, objectifs, responsabilités, carrières, rémunération...

5. Du fait des jeux et rapports de pouvoir

Au sein des organisations, les rapports de pouvoir rendent incontournable la négociation d'autant plus qu'ils évoluent et créent des zones d'instabilité, d'incertitude.

La négociation managériale va permettre à des volontés divergentes de mettre en place un processus conduisant les parties vers des intérêts et des valeurs partagées. (Dupont 1986).

Les évolutions structurelles vues précédemment développent des négociations entre différents niveaux hiérarchiques de plus en plus dépendants les uns des autres.

Le modèle OD prend ici du sens.

On perçoit donc l'importance de la négociation pour faire converger objectifs, contributions, incitations.

6. Du fait des conflits intra organisationnels

Les organisations sont le terrain de conflits :

- Entre pairs
- Entre niveaux hiérarchiques
- Entre intérêts...

Ces conflits seront un des objets du management qui devra en supprimer la ou les causes ou encore les transformer en énergie ce qui donne toute légitimité à la négociation.

V. Des pratiques aidantes

1. Ecoute active

Pour comprendre les enjeux de l'autre et faire entendre les siens, pour manifester son intérêt pour autrui, l'écoute active est primordiale.

Concept de Carl Rogers, l'écoute active est une approche centrée sur la personne. Cette écoute bienveillante met en œuvre, le questionnement, des signes visuels et verbaux d'intérêts, la disponibilité, la reformulation, la prise de notes, la bienveillance, l'empathie...et rend l'acteur disponible à autrui, à son univers de codes et de significations. Par un mouvement réflexe, l'autre se sentira compris et utilisera son énergie pour construire une solution mutuellement avantageuse.

2. Brainstorming

Alex Osborn, vice-président de l'agence de publicité américaine BBDO, a mis en évidence le brainstorming comme une technique de créativité qui accélère la production d'idées d'un individu ou d'un groupe. L'application du brainstorming vise à trouver le maximum d'idées originales dans le minimum de temps. Après l'émission de solutions, idées personnelles, la deuxième phase du brainstorming consiste en des échanges, des jugements, des critiques qui amènent à une solution commune.

On voit donc la possible transposition de cette technique au domaine de la négociation en situation complexe et difficile en faveur de l'élaboration de stratégies intégratives.

3. Dynamique des groupes

La dynamique des groupes est une expression officiellement consacrée par Kurt LEWIN en 1944.

Dans son ouvrage sur la dynamique des groupes, Roger MUCCHIELLI donne la définition suivante : « Un agrégat de personnes n'est groupe que si des liens de face à face se nouent entre les personnes, mettant de l'unité dans leur « être là ensemble ». Le groupe est une réalité dans la mesure où il y a interaction entre les personnes, une vie affective commune, et une participation de tous, même si cette existence groupale n'est pas consciente et même si aucune organisation officielle ne l'exprime ».

A travers les caractéristiques données par R.MUCHIELLI, on comprend l'importance de la dynamique groupe comme outil de la négociation raisonnée :

- Les interactions ;
- L'existence de buts collectifs communs ;
- L'émergence de normes ou règles de conduite ;
- L'émergence d'une structure informelle ;
- L'existence d'émotions et de sentiments collectifs communs ;
- L'existence d'un inconscient collectif ;
- L'établissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement.

La "dynamique d'un groupe" peut donc faciliter des changements dans les comportements et/ou les attitudes d'une personne ou d'un groupe vers des solutions « gagnantes-gagnantes ».

4. Communication d'influence

La communication d'influence intègre l'ensemble des interactions entre l'entreprise, ses concurrents, la société civile et les pouvoirs publics. Elle décrypte le jeu des acteurs, dévoile les manipulations dans une économie en réseau et détermine, lance et coordonne des actions d'influence.

La communication d'influence permet de palier aux insuffisances informationnelles. Elle y parvient en intégrant la logique des différentes parties prenantes (qui renvoie à des concepts de gouvernance, de RSE) et en mettant en œuvre des actions de communication pour initier et entretenir le dialogue avec chacune d'elles.

Elle permet de cartographier les rapports de force entre les acteurs et de confirmer la réalité d'un risque ou d'une opportunité, de mettre à disposition des négociateurs des arguments, des scénarii d'actions, des critères de choix pour une prise de décision éclairée.

Elle intègre la prévention et la gestion des crises.

Elle va, en amont, recourir à des outils et des savoir-faire en matière de collecte, de traitement et de diffusion de l'information pour surveiller, comprendre et influencer l'environnement de l'entreprise, pour anticiper, décrypter et comprendre le jeu des acteurs.

En aval, elle lance et coordonne des actions de communication pour séduire, convaincre.

On comprend bien tout son intérêt pour plus de rationalité, de transparence, d'équilibre entre les parties, de respect mutuel, éléments nécessaires à toute négociation raisonnée.

5. Négocier le cadre

Créer un cadre plus large que les enjeux et positions premiers facilite la négociation.

Avant d'aborder le contenu, rechercher et établir un cadre accepté par tous, permettra de transformer les positions, d'amenuiser les divergences.

6. Développer « les bonnes croyances »

Les croyances peuvent jouer en faveur d'une négociation coopérative. Ces croyances peuvent être :

- L'enjeu est de trouver une solution raisonnable et satisfaisante pour les deux parties ;
- J'ai besoin des autres pour réussir ;
- Le point de vue de chaque acteur est respectable ;
- On peut faire confiance aux autres ;
- Un bon accord est celui qui satisfait toutes les parties prenantes ;

Bibliographie

La négociation de crise au service de l'entreprise – RFG 153 – Laurent Combalbert

Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits –RFG 153 – Robert Mnookin

L'Art de négocier – Eyrolles – Maurice A.Bercoff

Centre européen de la négociation

Négocier – Groupe Ecully – Ellipses

La communication d'influence sur Internet - Christian Harbulot et Nicolas de Rycke

www.cadredesante.com

<http://www.ecogesam.ac-aix-marseille.fr/Resped/stg/cgrh/supportmd/8-TechComGroupe.doc>

www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/dynamique_des_groupes.doc