

LA NEGOCIATION RAISONNEE STRATEGIQUE et PSYCHOLOGIQUE

La négociation peut s'appliquer dans toute situation commerciale, salariale, sociale, familiale, politique, diplomatique, militaire etc. Quand j'enseigne la négociation ou je l'accompagne, on me dit souvent « mais oui, bien sûr je le savais » en oubliant certains principes élémentaires avant de passer la ligne imaginaire de l'échange, qu'il soit normal ou de crise.

Quand je la fais découvrir aux militaires, pour leur reconversion, ils me répondent « moi, pas de négociation, je tue et je tape d'abord », quand je cherche à faciliter des conflits territoriaux ou personnels, on me dit, souvent en projection, « qu'ils doivent déjà abandonner leurs égos », quand il s'agit d'affaires commerciales ou de management, on cherche avant tout à faire passer ses arguments sans considérer l'autre et surtout certaines réalités comme quand on vend un bien en l'état sans imaginer les travaux réalisables.

A cela je réponds que la réussite dans la protection des retours industriels français à l'OTAN a résidé dans la remise à plat et l'analyse des réalités pour définir les cartes de négociation qui nous permettraient d'avoir davantage de force et plus d'alliés vis-à-vis de nos concurrents, plutôt que de défendre nos positions « à la baïonnette ».

Je conçois que les objectifs et les réalités peuvent être différents, qu'il n'est pas toujours nécessaire, opportun, utile, judicieux même voire sain de négocier ; que certaines négociations ont évité ou retardé des guerres mais que certaines, plutôt dépendantes qu'interdépendantes et déséquilibrées n'auraient du avoir lieu avec un peu de courage (1938, 39 et d'autres). A chaque fois, les options d'actions devraient être analysées dans une compréhension du processus et du fond. Bien entendu, tout dépend de l'objectif stratégique à atteindre (quoi, pourquoi et quand), de vos forces et faiblesses par rapport aux opportunités et aux menaces (SWOT) de la partie adverse et de l'environnement et ensuite de la manière de les atteindre.

Négocier signifie engager des pourparlers, procéder à des échanges de vue, voire gagner et acquérir un avantage par une notion de pouvoir « sur » et « pour » sans forcément que l'autre partie perde totalement ses possessions ou ses revendications. La négociation gagnant-gagnant n'est pas forcément à 50/50. La dissuasion est aussi une carte de négociation qui permet d'avancer en protection. Mais attention, c'est à double tranchant car tout le monde risque aussi de perdre si la partie adverse détient les mêmes armes nucléaires et s'en sert.

Les négociations sur les positions doivent être évitées pour de multiples raisons. Imaginez les tranchées de Verdun et l'immobilisme qui en a résulté. Pour celles et ceux qui connaissent le théorème de Nash avec le symbole de l'infini, le jeu consistera plutôt à chercher les éléments d'intérêt qui mériteront que l'ennemi s'y intéresse puis à l'amener sur votre terrain, en effectuant de nombreux aller-retour en fonction de l'énergie consommée par les deux parties pour essayer de se comprendre. Il n'existe pas un seul jeu mais souvent de nombreux jeux simultanés et une certaine manipulation positive pour apprendre à l'autre ce que l'on veut et fournir les bases possibles d'un accord. Mais gare si l'on revient trop souvent sur ses positions car l'accord peut être retardé.

La guerre de positions défendues « à la baïonnette » sur le processus et non sur le fond est inefficace et stérile entre deux adversaires de même force « obtenez 80 % sans négocier ! ». Plus on se concentre sur le contenu et sur les intérêts, plus on oublie les positions « deux ou trois inspections ? mais...qu'entendez-vous par inspection ? » ; La discussion sur des positions facilite les « si on va au cinéma ce sera ce film là ou rien » ; Quand les parties sont nombreuses, la négociation sur les positions est encore pire « Qui a encore

une revendication ? ». Enfin, la négociation douce donne des résultats rapides si tout le monde joue le jeu mais celui qui choisit la douceur face à un adversaire dur risque d'y laisser des plumes «Veux-tu l'autre joue ?»

La négociation raisonnée considère que les participants sont là pour résoudre un différend ; l'objectif est de conclure à l'amiable un accord judicieux et efficace ; qu'il convient de traiter séparément les questions de personnes et le différend (séparer le jaune du blanc de l'œuf en les cuisinant tous les deux); qu'il faut être doux à l'égard des hommes et dur à l'égard du différend ; que la confiance n'entre pas en ligne de compte. Elle considère qu'il faut se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions ; étudier les intérêts ; éviter d'avoir des exigences minimales (à modérer); imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel ; mettre au point des solutions variées parmi lesquelles choisir ; remettre les décisions à plus tard ; exiger l'utilisation de critères objectifs ; obtenir un résultat fondé sur des critères indépendants de la volonté, raisonner et être ouvert aux raisons de l'adversaire, céder au principe, pas à des pressions.

Vous avez le choix entre un jeu « doux » sur « la » relation ou un jeu « dur » sur la

relation « de force » : Les participants sont amis ou ennemis ; l'objectif est de parvenir à un accord ou de gagner ; faire des concessions pour cultiver les relations ou pour la poursuite des relations ; on fait confiance aux autres ou on s'en méfie ; on modifie sa position sans difficulté ou on s'y cantonne ; on fait des offres ou des menaces ; on dévoile ses exigences minimales ou on les trompe ; on accepte des pertes unilatérales pour parvenir à un accord ou on exige des avantages unilatéraux comme prix d'un accord ; on recherche LA solution que l'autre devrait accepter ou que l'on peut soi-même accepter ; l'important est de parvenir à un accord ou de rester sur sa position ; on essaie d'éviter l'affrontement de volontés ou de gagner dans un affrontement de volonté ; on cède aux pressions ou on exerce des pressions.

Il convient aussi de trouver une Meilleure Solution de Rechange (MESORE) permettant notamment à l'adversaire de vivre la négociation comme un contrat commun pris avec responsabilité annihilant tout esprit de revanche. La négociation raisonnée s'intéresse au fond et sur l'enjeu de la négociation pour satisfaire les intérêts respectifs des parties en présence avec 4 points fondamentaux : traiter séparément les questions de personne et le différend

pour aboutir à un accord à l'amiable se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions ; imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision ; exiger que le résultat repose sur des critères objectifs. Au début de chaque séance, je donne souvent 15 minutes aux belligérants pour qu'ils « se lâchent » entre eux puis je leur fait « poser leurs armes » pour « bosser » objectivement. Ils comprennent vite que l'intention cachée a été découverte et où est le réel enjeu.

Mais vous en apercevez, cela ne fonctionne pas de la même façon en fonction de vos interlocuteurs surtout s'ils sont éloignés culturellement. Il conviendra de comprendre comment il est (mopho), comment il parle sur ses 6 profils (PCM) et comment il marche (Jung) puis d'ouvrir la bonne porte d'entrée psychologique en écoute active. Le meilleur exercice est la prise d'otage où il s'agit de faire sortir le forcené sans contact. La fourmi sortira-t-elle aussi vite de sa tranchée que le lion? Et n'oubliez pas vos fioles de position magique ou vos techniques de swich de PNL bien efficaces pour effacer le côté obscur de la force que l'autre veut vous faire partager.